

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA MANAGEMENTU

Motivační program v podniku VAE CONTROLS Group, a.s.

Motivation programme of the VAE CONTROLS Group, a.s. company

Student: Petr Štverka

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Petr Štverka**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Motivační program v podniku VAE CONTROLS Group, a.s.**
Motivation Programme of the VAE CONTROLS Group, a.s. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Motivační program, jeho význam a struktura
3. Charakteristika podniku VAE CONTROLS Group, a.s.
4. Analýza motivačního programu v konkrétních podmínkách podniku
5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou použitou literaturu a ostatní zdroje.

V Ostravě dne

.....

Petr Štverka

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkovat za odborné rady, připomínky a trpělivost vedoucí mé bakalářské práce Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. Děkuji také vedení společnosti VAE Controls Group, a.s. za odborné konzultace a možnost zpracování své bakalářské práce v rámci podniku a za poskytnutí potřebných materiálů.

Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod.....	5
2 Motivační program, jeho význam a struktura	7
2.1 Základní pojmy.....	7
2.2 Zdroje motivace.....	9
2.2.1 Motivační faktory	10
2.3 Pravidla motivace	11
2.4 Úskalí motivace.....	14
2.4.1 Demotivace	14
2.4.2 Časté chyby v motivaci zaměstnanců.....	15
2.5 Teorie motivace.....	17
2.5.1 Obecné motivační teorie	18
2.5.2 Teorie pracovní motivace	20
2.6 Motivační program	21
2.6.1 Funkce managementu	22
2.6.2 Význam motivačního programu.....	23
2.6.3 Řízení výkonnosti	24
2.6.4 Odměňování zaměstnanců.....	25
2.6.5 Formy hmotného odměňování	26
2.6.6 Nehmotné formy odměn	29
2.6.7 Zaměstnanecké benefity.....	29
2.6.8 Struktura motivačního programu.....	31
3 Charakteristika podniku VAE Controls Group, a.s.	32
4 Analýza motivačního programu v konkrétních podmínkách.....	34
4.1 Systém mezd v podniku.....	34
4.2 Zaměstnanecké benefity	35
4.3 Jazykové pobídky	36
4.4 Ostatní benefity	37
4.5 Hodnocení zaměstnanců.....	37
4.6 Dotazníkové šetření	38
4.6.1 Výsledky dotazníkového šetření	38

5	Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení.....	62
6	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury.....	68
	Seznam zkratek.....	69
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	70
	Seznam příloh	71

1 Úvod

Schopnost obstát v nových a stále se vyvíjejících podmínkách podnikání závisí na schopnosti podniku zvyšování své konkurenceschopnosti. Klíčovým faktorem úspěchu není jen moderní technologie ve výrobě, ale hlavně kvalitní a motivované lidské zdroje. Správný manažer musí vědět, jak motivovat své zaměstnance k lepším výkonům, jak zajistit, aby se cíle zaměstnanců shodovaly s cíli podniku a tím získali prospěch všichni.

V současné době odeznívající hospodářské krize se do popředí stále častěji dostávají nehmotné odměny. Mezi podceňované nehmotné odměnou patří třeba obyčejná pochvala. Dále roste mezi zaměstnanci zájem o možnosti dalšího vzdělávání v zaměstnání. Taktéž pozitivně laděné pracovní prostředí, dobré vztahy na pracovišti nebo kvalitně vybavená kancelář může efektivně stimulovat zaměstnance k lepším výkonům.

Pro udržení spokojenosti a správné motivace zaměstnanců by manažer měl poznat potřeby svých podřízených a využít správných motivačních nástrojů k jejich systematickému uspokojování. Dobře motivovaný zaměstnanec totiž pracuje efektivněji a kvalitněji. A právě efektivita a kvalita jsou klíčovými faktory pro zvýšení konkurenceschopnosti. Motivace prováděná pomocí nesprávných nástrojů však může ke snížení kvality a efektivity práce nebo až ke zvýšení fluktuace zaměstnanců.

Tématem této bakalářské práce je motivační program. Toto téma bylo vybráno především pro jeho aktuálnost v současné době. Téma motivační program bylo v minulosti často podceňováno, ale v posledních letech postupně získává čím dál větší význam. Vzhledem ke specifčnosti podmínek, ve kterých společnost VAE Controls Group, a.s. působí, kdy je kladen vysoký důraz na podíl specializované lidské práce, je v této práci nutné obsáhnout lidský faktor komplexně.

Cílem této práce je zhodnocení možností rozvoje zaměstnanců, úrovně komunikace a hodnocení zaměstnanců, motivace a spokojenosti s motivačním programem ve společnosti VAE Controls Group, a.s., která se zabývá zejména vývojem a dodávkou řídicích systému ve vodárenství

a petrochemii. Dále pak budou navržena opatření k odstranění zjištěných závad.

Společnost VAE Controls Group, a.s. byla zvolena zejména kvůli jejich klíčovému postavení na trhu, celosvětové působnosti a autorovu zájmu v technologiích. Mezi další důvody můžeme zařadit fakt, že společnost působí v moravskoslezském kraji a je tedy dobře dostupná a navíc otevřená studentům, spolupracuje také s VŠB-TU Ostrava.

Tato práce je členěna do několika částí, z nichž první je věnována teoretickým východiskům. Zabývá se tedy definicí základních pojmů, motivací jako takovou, motivačními teoriemi a součástmi motivačního programu.

V další části je možno se v krátkosti seznámit podnikem, ve kterém bude proveden výzkum. Je možno se zde dozvědět základní informace o historii podniku a činnostech, kterými se zabývá.

Třetí část se zabývá představením systému odměňování v podniku a jeho konkrétního motivačního programu. Po tomto seznámení již následuje dotazníkové šetření zaměřené na osobní a profesní rozvoj, komunikaci a hodnocení a motivaci a motivační program a jeho graficky znázorněné a okomentované výsledky.

Závěrečná část je pak věnována vyhodnocení výsledků a návrhu vhodných řešení problémů, které byly odhaleny během dotazníkového šetření.

2 Motivační program, jeho význam a struktura

Stížnosti mnohých manažerů směřují k otázce nedostatečné motivace zaměstnanců. Motivování zaměstnanců přitom řeší celou řadu důležitých problémů, se kterými se manažeři mohou setkat. Mezi ně patří:

- jak získat a udržet pracovní úsilí zaměstnanců a jejich zájem o prospěch firmy?
- jak přimět zaměstnance ke hledání úspor, nebo zlepšení pracovního procesu?
- jak získat schopné odborníky a udržet je i v těžkých časech?
- jak přimět zaměstnance, aby byli ochotni absolvovat mimořádné směny a pracovat i mimo svou pracovní dobu, když je to nutné?

Teorie motivace se také snaží popsat negativní stránky pracovního života, jako jsou příčiny absencí, podvodů, nebo odbývání práce (Bělohlávek, 2008).

2.1 Základní pojmy

Jako základní pojmy v problematice motivace vystupují motiv, motivace, stimul a stimulace. Těmito pojmy se budeme v následující kapitole zabývat, pokusí se je vysvětlit.

Motiv - „Motiv“ je klíčovým pojmem motivační teorie. Můžeme hovořit o motivech určité aktivity, nebo rozhodnutí – motivech k odchodu od firmy, pronásledování podřízeného zaměstnance, nebo třeba práce mimo pracovní dobu, atd. (Bělohlávek, 2008).

Motivy lze chápat jako vnitřní postoje, vyvolávající proces, který způsobuje a udržuje jednání až do okamžiku, kdy je dosaženo původního, nebo náhradního cíle, ke kterému vedlo úsilí (Nakonečný, 1996).

Je to tedy vnitřní potřeba, nebo touha – vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá – která působí na naší vůli a přiměje nás jednat různými způsoby. Samozřejmě může nastat situace, kdy budeme mít motivy, které

nepovedou k žádnému cíli, na druhou stranu můžeme občas udělat něco zdánlivě bez jakéhokoli motivu. Takovýto motiv zde sice je, ale je velmi neprůhledný, nebo nevědomý a nikdo jej není schopen určit (Adair, 2004).

Motivace - Slovo motivace, jak uvádí Adair (2004, str. 14) ve své publikaci, vzniklo od slova motiv, které má svůj původ v latině. Bylo odvozeno od latinského slova movere, což přeloženo do češtiny znamená hýbat, pohybovat. Takže jednoduše řečeno, motiv je něco, co nás uvede do pohybu.

Motivaci definuje cílově orientované chování. Za motivaci považujeme, pokud lidé očekávají, že určité činy s největší pravděpodobností povedou k naplnění nějakého cíle či dosažení odměny (Armstrong, 1999).

Motivace, nebo motiv naznačují, že nás něco vnitřně pohání kupředu. Tyto vnitřní impulzy však nebudou efektivní, pokud nezapojíme svou vůli a sami se nepřimějeme k pohybu. Rozhodujícím faktorem je tedy vůle, akt rozhodnutí něco udělat. To znamená vědomý záměr něco provést, iniciovat vybranou akci. Motivace je totiž zřejmá z našeho chování. Mít motiv tak neznamena být motivován k nějaké akci. Pokud je člověk motivován, musí se k motivu přidat ještě vlastní vůle dosáhnout daného cíle a uvést se do pohybu (Aldair, 2004).

Pojem „motivace“ vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle. V poslední době se motivace stala jedním z důležitých pojmů používaných v nových koncepcích řízení firem (Nakonečný, 1996).

Míra motivace také souvisí s očekáváním, jak zvýšené úsilí zvýší výkon a také odměnu oproti průměrnému stavu.

Stimul - Stimulem můžeme nazvat jakýkoliv podnět, vyvolávající určité změny v motivaci člověka. Bývají rozlišovány tzv. impulsy (vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka) a incentivy (z vnějšku přicházející podněty, které nastartují určitý motiv) (Fiala, 2008).

V podnikové praxi je pro zaměstnance nejsilnějším souborem stimulů systém jejich odměňování.

Stimulace - Stimulací se rozumí vnější působení na mysl jedince, v jehož důsledku dochází ke změnám v jeho nasazení skrz změnu jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací tedy chápeme jako skutečnost, že stimulace reprezentuje působení na psychiku člověka z vnějšku, obvykle prostřednictvím aktivního jednání jiného jedince (Fiala, 2008).

2.2 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Zde můžeme charakterizovat pojem motiv. Konkrétním motivem lze vysvětlit, proč jedinec jedná tak, jak jedná, a to souvisí s tendencí dosáhnout konkrétního cíle (Nakonečný, 1992). Mezi zdroje motivace řadíme podle Fialy (2008):

Potřeby □ - se projevují jako nelibě pociťované stavy napětí, které vyvolávají tendence k jejich odstranění. Potřeby se dělí na primární a sekundární. Primární potřeby jsou spojeny s činností a funkcemi lidského organismu. Potřeby sekundární jsou spjaté s člověkem jakožto sociálním tvorem.

Návyky - jsou opakované, ustálené a zautomatizované způsoby lidského jednání v určitých situacích. Každý člověk v průběhu života realizuje určité činnosti častěji. Tyto činnosti se pak díky opakování zautomatizují a stávají se tak návyky (stereotypy). Pokud se člověk dostane do podobné situace, „probudí se“ u něj automaticky tendence realizovat stereotypy, které má fixované z dřívějšího.

Zájmy - představují zaměření člověka na určitou oblast předmětů či jevu □ trvalejšího charakteru. Předměty zájmu bývají velmi rozmanité a jejich význam spočívá ve skutečnosti, že pomáhají podstatným způsobem k charakteristice osobnosti a také obohacují lidský život a podněcují člověka k aktivitě.

Hodnoty - člověk je motivován k činnostem vedoucím k cílům, které jsou podle jeho hodnotové hierarchie důležitější, což znamená k těm, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu. Pro konkrétního člověka může být hodnotou téměř cokoliv. Existují však obecněji platné hodnoty, mezi něž patří

např. zdraví, rodina, přátelství, společenské postavení, peníze, svoboda, apod.

Ideály - rozumíme určité ideové představy něčeho subjektivně žádoucího, hodnoceného pozitivně, jež pro snažení daného člověka představuje významný cíl.

2.2.1 Motivační faktory

Mnoho manažerů se domnívá, že jedinou možnou motivací zaměstnanců jsou peníze. Mzda má samozřejmě velký význam, nicméně to není jediný prostředek, jak motivovat zaměstnance. Existují jedinci, kterým příliš nezáleží na výdělku a přednost dávají jiným věcem, jako jsou osobní pohodlí, nebo potěšení ze svých zálib. Pokud manažer zná zaměstnancovy motivy, je schopen je úspěšněji motivovat. Různí lidé totiž dávají přednost odlišným motivům, mezi které, podle Bělohlávka (2008), patří:

Peníze – jsou významným motivem pro většinu lidí. Najdou se jedinci, u kterých je tento motiv obzvláště silný a jsou kvůli nim schopni udělat téměř cokoliv. Tito lidé, kteří jsou silně motivováni penězi jsou pro manažera značným přínosem, jelikož pokud má k dispozici dostatečné množství financí, může z nich dostat maximum.

Osobní postavení – může se jednat o potřebu vést lidi, rozhodovat a řídit chod věcí, ale také o určitou hrdost na dosažené postavení. Ta by se měla alespoň v jisté míře objevit u každého vedoucího pracovníka. Tito lidé se snaží být úspěšní kvůli svému postavení. Hrozí zde ovšem určité nebezpečí, kdy je o osobní postavení usilováno nikoli prací, ale intrikami.

Pracovní výsledky a výkon – z hlediska firmy se jedná o velmi důležité motivy. Zaměstnanci, kteří mají svou práci rádi a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem a energií firmy. Bývají soutěživí a rádi se srovnávají s ostatními, dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, vynakládají veškeré úsilí k tomu, aby ostatní překonali.

Přátelství – pro lidi se silným tímto motivem je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti, mají rádi ostatní spolupracovníky a mnohem více jim

záleží na přátelských vztazích než na výsledcích či penězích. Také se neradi hádají a raději vždy ustoupí.

Jistota – jedinci, kteří jsou hnáni tímto motivem, netouží po nadprůměrných příjmech ani vysokém postavení, naopak se raději spokojí s málem, ale musejí ho mít jisté. Neochotně riskují a řídí se předpisy.

Odbornost – je převažujícím motivem lidí, kteří preferují svůj profesní rozvoj. Tito lidé se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovedou si představit, že by měli dělat něco jiného.

Samostatnost – jedná se o jedince, kteří jen těžko snášejí nadřízeného a chtějí o všem rozhodovat sami. Obtížně snášejí, když jim do pracovních povinností někdo mluví a nakonec stejně často jednají po svém.

Tvořivost – kreativita je potřeba vytvářet něco nového. Takovýto člověk má rád, když může při práci přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Pokud chceme pracovníky kvalitně motivovat, musíme nejdříve pochopit, jaké motivy jsou u nich dominantní.

2.3 Pravidla motivace

Jako každá činnost vedoucí ke zdárnému konci, i proces motivace zaměstnanců by se měl řídit určitými pravidly.

Mezi dobře motivované pracovníky patří lidé, kteří mají kvalitně definované cíle. Efektivní pracovní výkony vzniknou pouze na základě vědomí, že vyvinuté úsilí poslouží k uspokojení potřeb organizace a také svých vlastních potřeb (Armstrong, 1999).

Proto je zde třeba upozornit na některá z pravidel, jak by měl manažer správně postupovat v procesu motivace zaměstnanců, podle Adaira (2004) a Plamínka (2007) jsou to tato pravidla:

Být sám motivovaný - První pravidlo motivace zní, že nikdy nemůžeme inspirovat jiné, pokud nejsme sami inspirováni. Pouze motivovaný člověk může motivovat ostatní, jelikož příklady táhnou.

Vybírat již motivované lidi - Motivace jde obvykle ruku v ruce se způsobilostí. Lidé jsou dobří v tom, co dělají rádi a obvykle mají tendenci

milovat to, v čem vynikají. Tato skutečnost se dá považovat za první indikátor. Zdali mají z dané práce potěšení?

Stanovovat realistické cíle - Koncepce úkolů má ve svých základech zabudovaný prvek obtížnosti, nebo náročnosti. Pokud by to bylo příliš snadné, nejednalo by se o úkol. Není se proto třeba obávat stanovit reálné, ale zároveň i podnětné cíle.

Nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem - V podniku se neustále vyskytují různé druhy úkolů, stejně jako různé povahy lidí. Člověk je schopen vykonat jakýkoliv úkol, pokud je k jeho splnění vhodně motivován. Je lepší lidem přidělovat takové úkoly, které bez větších námitek splní. Pokud to však není možné, nadřízený se musí pokusit změnit povahu úkolu, případně zadat úkol tak, aby ho zaměstnanec splnil s chutí.

Mnohdy stačí dobře definovat a vysvětlit práci - Příčiny demotivace bývají často zcela jednoduché. Mnohdy se stává, že zaměstnanec neplní své úkoly jen proto, že mu nikdo nevysvětlil, co se od něj požaduje. Je jednodušší věnovat dostatečný čas vysvětlení úkolu, než následně řešit problémy způsobené jeho nepochopením.

Motivace pokrokem - Morálka pramení z postoje, jež organizace, tým či jednotlivec zaujímá k úkolu. Při dosažení vysoké morálky jsou zaměstnanci nedočkaví a chtějí pokračovat v práci. Morálka je však kolísavá. Je třeba využít příležitostí k informování týmu nebo jednotlivce o situaci, plánech, rozvoji nebo pokroku za účelem povzbuzení. Je třeba si však zapamatovat, že inspiraci je lepší dávkovat v menším množství.

Zacházet s každým zaměstnancem jako s osobností - Pokud nejednáte s každým člověkem jako s osobností, nelze jednat s jednotlivci, jelikož na tyto snahy nebudou reagovat. Neexistuje žádná jiná možnost, než hovořit s lidmi jednotlivě a naslouchat tomu, co říkají. Tento postup je sám o sobě stimulující, navíc může pomoci pochopit základní povahu motivů daného zaměstnance a dále s nimi pracovat.

Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy - Každý člověk má v sobě přirozenou tendenci působit na ostatní tím, co působí na něj samotného. Tato cesta motivace je však špatná, protože každý jedinec

reaguje na jiné podněty. Správný manažer by měl poznat potřeby svých podřízených a využít jich k efektivní motivaci. Tyto potřeby může poznat pouze otevřenou komunikací.

Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím - Pokud pro zaměstnance není v práci nic, co by je bavilo, nemůže pomoci ani nejlepší manažer z oblasti motivace. Práce musí člověka bavit, nebo mu musí v práci alespoň něco činit radost. Na toto by měl každý manažer myslet i při zadávání úkolu a zadávat je tak, aby si každý zúčastněný mohl na úkolu najít věc, která ho bude bavit.

Udělovat správné odměny - V současné době jsou klíčovým prvkem v odměňování za práci peníze, jelikož jsou prostředkem směny, nositelem bohatství, základem pro srovnávání, prostředkem uznání a všeobecně užitečné při uspokojování našich potřeb. Peníze vždy zůstanou vnějším motivátorem, zatímco motivátory působící dlouhodobě jsou ty vnitřní, jelikož jsou obsaženy v práci samotné. Oba typy faktorů jsou však žádoucí. Za obecné pravidlo můžeme považovat skutečnost, že lidé mají rádi ve svých platech jak prvek fixní, tak variabilní, který souvisí s jejich výkonem.

Vyjadřovat uznání - Většina lidí ocení pozitivní uznání a očekává jej, pokud ví, že udělali něco výjimečného, nad rámec svých povinností. Uznání by mělo být udělováno pouze dle zásluh a spravedlivě a mělo by oceňovat skutečné úspěchy nebo příspěvky společnému prospěchu.

Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném - Člověk vyhledává příjemné podněty a naopak se snaží vyhnout podnětům negativním. Při motivaci je čas od času potřeba použít nejen podněty příjemné (odměny), ale i méně příjemné (tresty).

Při motivaci je třeba myslet na druhého, nikoli na sebe - V případě, že při motivaci myslí manažer na sebe, nikoli na své podřízené, stává se z motivace manipulace. Motivací by se měl manažer pokusit skloubit zaměstnancovy zájmy se zájmy podniku, nikoli myslet výhradně na zájmy podniku, případně pouze na své vlastní. Dobrý manažer musí znát rozdíl mezi motivací a manipulací.

Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace - Motiv a potřeby nejsou u všech lidí stejné. Na člověka působí velká spousta okolních vlivů, jež ovlivňují jeho chování i vnímání potřebných a nepotřebných věcí. Manažer musí umět vytvořit motivací takové prostředí, aby byly motivy, jimiž působí na své zaměstnance, účinné a zdály se zaměstnancům skutečně důležité.

2.4 Úskalí motivace

Proces motivace zaměstnanců je rozsáhlá činnost, která s sebou nese i řadu úskalí. Chyby v procesu motivace, případně ignorování motivačního systému může vést až k demotivaci zaměstnanců. V této části se proto budeme věnovat nejčastějším chybám, které se vyskytují v procesu motivace.

2.4.1 Demotivace

I když jsou potřeby jednotlivce jakkoli naléhavé, vždy hrozí nebezpečí demotivace. Ta může vznikat následkem působení faktorů, které jsou považovány za motivační, ale ve skutečnosti tomu tak není. Existují také prvky, jejichž absence rovněž povede k demotivaci. Jedním z těchto prvků je například vysoký plat zaměstnance. Stává se, že vysoký plat zaměstnance již nemotivuje k podávání vyšších výkonů. Na druhou stranu nízký plat patří mezi silné demotivátory. Lidé jsou mnohem více motivováni, pokud mají možnost něčeho dosáhnout, mít zodpovědnost, je jim projevováno uznání, nebo mají dobré vyhlídky do budoucnosti (Clegg, 2005).

Podle Bělohlávky (2008) nastává v případě, že se člověk snaží uspokojit svou potřebu a do cesty se mu při tom staví nepřekonatelná překážka, frustrace. K tomuto jevu dochází například, pokud pracovník nedostane odměnu, kterou očekával (když pokazí práci, kterou se dlouho zabýval), nebo nedostane dovolenou, na kterou se těšil.

Při uspokojování potřeb se často objevují bariéry, které brání člověku v dosažení cíle a nastává stav frustrace, kdy motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé na tento stav, podle Bělohlávky (2008) reagují různými způsoby:

- *Energizace* – zesílení úsilí pro překonání překážky.
- *Únik* – vzdání se svého záměru.
- *Agrese* – vybití potlačené energie násilím.
- *Sublimace* – hledání náhradních cílů.
- *Racionalizace* – sebe přesvědčení, že cíl, o který je usilováno, za to nestojí, a že jeho nedosažení je vlastně dobré.
- *Regrese* – návrat k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb.

Takovéto jednání (kromě prvního případu) je pro firmu nežádoucí. Demotivaci a frustraci zaměstnanců můžou, podle Bělohlávka (2008), způsobit tyto faktory:

- nevěřivost manažera vůči dobrým pracovním výsledkům,
- nevěřivost manažera vůči chybám a nedostatkům,
- špatná organizace práce nebo chaos,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala udělená jinému pracovníkovi,
- nezasloužená kritika,
- hrubé nebo zesměšňující jednání,
- pokažení dobré práce na jiném pracovišti,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota manažera zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přílišné zásahy manažera do pravomocí podřízených,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů, atp.

2.4.2 Časté chyby v motivaci zaměstnanců

Podle Urbana (2010) vede podcenění významu a nutnosti motivace zaměstnanců k přímé ztrátě produktivity, stejně jako nepochopení motivačních nástrojů. Obdobný dopad má také jednání manažera, které zaměstnance demotivuje. Ještě větší negativní efekt může vyvolávat nesprávné zaměření motivace manažera k jednání, které je v rozporu se zájmy organizace. Chyby spojené s motivací zaměstnanců lze, podle Urbana (2010), shrnout do několika vzájemně spjatých skupin a dopouštějí se jich manažeři, kteří:

Nedostatečně povzbuzují motivaci – nemůžeme spoléhat pouze na relativně vysoký základní plat a na jeho pravidelné navyšování. Je nezbytné motivovat také odměnami, které musí být vázány na výsledky, případně kvalitu odvedené práce a jsou předem stanoveny.

Podceňují nefinanční motivaci - lidé si v práci neuspokojují jen své finanční potřeby. Odměnou proto vždy nemusí být jen peníze. Finanční odměna je pro motivaci důležitá, zaměstnanci však ocení, mají-li možnost si v práci uspokojit i další kategorie svých potřeb - získání uznání a respektu, vykonávání smysluplné práce a udržování přátelských vztahů s kolegy.

Nedodržují „psychologické smlouvy“ - pro dobré pochopení motivace je velmi důležitý i princip nepsané a často i nevyřčené „psychologické smlouvy“, kterou zaměstnanec se zaměstnavatelem „uzavírá“. Tato smlouva stojí na očekávání zaměstnance, jak jej společnost za jeho snahu a pracovní nasazení odmění. Základní princip motivace tedy spočívá ve vztahu „něco za něco“. Pokud zaměstnanci i zaměstnavatelé vnímají podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené, zpravidla o ní příliš neuvažují. Dospějí-li však k závěru, že plnění psychologické smlouvy ze strany společnosti není dostatečné nebo že jejich vzájemná „směna“ není spravedlivá, mohou být nespokojeni a snažit se podmínky napravit.

Nedostatečně chválí a oceňují - nejdůležitějším nástrojem bezprostřední motivace zaměstnanců je pochvala za odvedenou práci. Její význam spočívá v podpoře výkonu či chování, kterého se týká. Pochvala zvyšuje pravděpodobnost, že se jedinec v budoucnu zachová podobně.

Škodlivě chválí - je nevhodné zavalovat jednoho zaměstnance chválou a ostatní ignorovat. Není však většinou na místě ani oceňovat zaměstnance tím, že jeho výkon porovnáváme s kolegou. A jednoznačně není žádoucí vyzdvihovat jednoho zaměstnance na úkor druhého. Na pochvale, případně poděkování, zaměstnanci za určitý dobrý výsledek však není nic, co by mohlo zaměstnance nebo jeho vedoucího ohrožit.

Nespravedlivě hodnotí - velmi důležitým faktorem vyvolávajícím zbytečnou ztrátu motivace je také nespravedlivé hodnocení. Jeho obvyklou příčinou je obdobné hodnocení zaměstnanců, kteří podávají rozdílný výkon.

Pocitem nespravedlivého hodnocení z pravidla trpí více než polovina zaměstnanců. Nejde přitom pouze o pocit nespravedlivého finančního ohodnocení, ale i hodnocení podávaného slovně.

Motivují k jednání, které není v zájmu organizace – takové jednání pramení z nepochopení faktu, že součástí motivace nejsou jen záměrné motivační nástroje, ale všechny důsledky (pozitivní i negativní), které zaměstnancům jejich práce, výkonnost nebo jednání v organizaci přinášejí. Platí prosté pravidlo, které říká, že to, co lidé v organizaci dělají, dělají buď proto, že jsou za to odměňováni anebo proto, že jsou trestáni, pokud dělají něco jiného. Při analýze příčin podnikových potíží přijdeme často na skutečnost, že zaměstnanci nebo jejich skupiny jsou ve skutečnosti „odměňováni“ za činnosti, které jsou se zájmy podniku v rozporu. Případně že jsou naopak trestáni za to, co zájmům odpovídá. Například zadá-li vedoucí svému podřízenému úkol a po určité době vidí, že s ním zaměstnanec není úspěšný, opět mu jej odebere a vykoná jej sám. Zaměstnance tak motivuje k tomu, aby se do řešení složitějšího úkol nepouštěl a vyčkal na to, až úkol vykoná někdo jiný.

Nekriticky přejímají nevhodné motivační nástroje - k příčinám chyb při motivaci zaměstnanců patří i sklon přejímat některé rozšířené, ve skutečnosti však nepříliš úspěšné motivační techniky, jako vyhlašování zaměstnance měsíce (čtvrtletí, roku apod.). To vede k přehlížení výkonů ostatních zaměstnanců, což odporuje pravidlům efektivní motivace. Mezi další příklady patří sklon zdůrazňovat či upřednostňovat hodnocení prováděné v pravidelných intervalech, které vede ke snižování významu průběžného hodnocení, případně preferování „talentovaných“ zaměstnanců, a to může vést k demotivaci ostatních zaměstnanců.

2.5 Teorie motivace

V této kapitole se seznámíme s různými teoriemi motivace. Tyto teorie pro přehlednost rozdělíme do dvou skupin – obecné a zaměřené na motivaci v pracovním procesu.

2.5.1 Obecné motivační teorie

Nejprve se budeme zabývat obecnými teoriemi motivace.

Maslowova hierarchie potřeb - Abraham Maslow se snažil utřídit lidské potřeby a objasnit principy jejich působení. Uspokojování potřeb je základem lidské aktivity. Podle Maslowa dělíme potřeby do pěti skupin, které jsou seřazeny v hierarchickém systému, zvaném *Maslowova pyramida* nebo Maslowova hierarchie potřeb:

- *Fyziologické potřeby* – jsou to základní potřeby a jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, vzduchu, potravy, vhodných klimatických podmínek, jednoduše všeho, čeho je třeba k přežití.
- *Potřeby jistoty a bezpečí* – jsou to potřeby k zajištění a uchování existence i do budoucna a eliminaci ohrožení či nebezpečí.
- *Potřeba sounáležitosti* – jedná se o potřebu začlenit se do určité skupiny, nebo většího celku a také o potřebu dobrých vztahů s ostatními lidmi.
- *Potřeba uznání a ocenění* – jedná se o potřebu sebeocenění a také respektu a uznání ze strany ostatních lidí.
- *Potřeba sebeaktualizace* – je to potřeba realizace vlastního potenciálu, všech svých schopností a talentů.

Všechny tyto potřeby může společnost opomíjet, nebo uspokojovat. Podle Maslowa jsou potřeby hierarchicky uspořádány od nejnižších po nejvyšší a v případě uspokojení určité úrovně potřeb klesne její význam a na její místo nastoupí vyšší úroveň. Člověk je tedy neustále motivován vyššími a vyššími potřebami (Bělohlávek, 2008).

Řešení lidských potřeb podle Clayтона Alderfera - Clayton Alderfer přizpůsobil myšlenky Maslowa novým poznatkům z výzkumu lidského chování a zredukoval Maslowových pět úrovní potřeb pouze na tři:

- *Potřeby existenční* – to jsou všechny mentální a fyziologické potřeby.

- *Potřeby vztahové* – tyto zahrnují veškeré mezilidské vztahy s lidmi se kterými se stýkáme, jako jsou hněv a nenávisť, láska, nebo přátelství. Neuspokojení nezpůsobí přímo nepřátelství, spíše opomíjení jedince a emocionální odstup.
- *Potřeby růstové* – spočívají v tvořivosti jedince vůči sobě i svému okolí.

Maslow se domníval, že pokud je potřeba uspokojena, její význam se ztratí, naproti tomu Alderfer tvrdí, že s uspokojením existenčních nebo vztahových potřeb sice jejich význam klesá, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam naopak ještě zvyšuje (Bělohávek, 2008).

Herzbergova teorie dvou faktorů – vznikla na přelomu padesátých a šedesátých let na základě empirických rozborů více než 200 technických a ekonomických pracovníků. Herzberg na základě tohoto pozorování identifikoval dvě významné skupiny faktorů. První skupinu pojmenoval jako motivátory, druhou pak jako hygienické faktory (udržovací faktory). Pakliže jsou hygienické faktory v nepříznivé kvalitě nebo stavu, vyvolávají v zaměstnancích pracovní nespokojenost a mají negativní vliv na motivaci pracovního jednání. Pokud mají stejné skutečnosti příznivou podobu, vedou k pracovní spokojenosti ale na motivaci k práci výrazný vliv nemají. Pokud jsou motivátory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a ani dostatečně motivován k práci. V případě opačném se pak dostavuje pracovní spokojenost a pozitivní pracovní motivace.

Mezi hygienické faktory patří například vybavení pracoviště, pracovní podmínky práce, vztahy na pracovišti, nebo odborná kompetence nadřízeného.

Jako motivátory obvykle fungují činitele spojené s obsahovou náplní a výkonem práce, podmínkami a výsledky jejího zvládnutí zaměstnancem i dosaženým oceněním. Patří mezi ně například hmotné i morální ocenění za kvalitní práci, odpovědnost, povýšení, pocit dosaženého úspěchu, nebo možnost osobního růstu.

Zájmem manažera by mělo být zvyšování výkonnosti pomocí motivátorů a udržování hygienických faktorů (Fiala, 2008).

2.5.2 Teorie pracovní motivace

V následující části práce přiblíží teorii motivace, se zaměřením na pracovní proces.

McClellandova teorie motivačních faktorů manažerů - pro rozbor motivačních potřeb manažerů na všech rovnostných stupních se používá především teorie Davida McClellanda. Tato teorie vychází z faktu, že organizace může manažerům dát tři úrovně motivace. Dané úrovně jsou hierarchicky uspořádány a stavějí na potřebách:

- První potřebou je potřeba sounáležitosti. Tímto pojmem nejčastěji rozumíme přátelské a fungující vztahy na pracovišti. Tato potřeba je charakteristická pro pracovníky se sociálním zaměřením. Sounáležitost je důležitá zejména tam, kde úspěch záleží na vyjednávání s partnery.
- Druhou, neméně důležitou, potřebou je prosazení se a vliv, který máme na ostatní. Tato potřeba je vlastnost, kterou by měl mít každý, kdo vykonává manažerskou profesi. Typickým rysem je zaujmout vůdčí pozici v kolektivu.
- Poslední potřebou je úspěšné uplatnění. Nejčastěji se tato potřeba objevuje u tvůrčích pracovníků. Touha po úspěchu přispívá k tomu, že si pracovník sám určí úkoly. Úkoly jsou náročné, avšak přiměřené. U náročných či nereálných úkolů by možný neúspěch byl až příliš vysokým rizikem (Fiala, 2008).

Teorie spravedlnosti podle J. S. Adamse - ústřední myšlenkou teorie spravedlivé odměny je lidská tendence sociálního srovnávání, spojená se sklonem k rovnováze. Člověk má již od nepaměti náchylnost vše srovnávat. Nejinak je tomu i u práce. Nesrovnává však jen svůj vklad do práce (náročnost práce, odpovědnost za práci, intenzitu své práce, apod.) se svými kolegy, ale také výsledky, které práce přináší jemu, s výsledky, které získávají jeho spolupracovníci. Výsledek zde můžeme chápat např. jako peníze, které pracovník obdrží za odvedenou práci, nebo také uznání, možnost kariérního postupu, obliba u nadřízeného pracovníka, zvyšování kvalifikace, aj.

Pokud pracovník nabude pocit, že vklady nebo výsledky, popřípadě obojí, nejsou v rovnováze, nastane snaha tuto nerovnovážnou situaci eliminovat. Nejčastějšími způsoby, jak odstranit nerovnováhu jsou:

- Změna vkladu. Může se jednat např. o horší provedení práce, méně prováděné práce, či časté absence.
- Změna výsledku. Pracovník může požádat o zvýšení platu, pracovní postup, aj.
- Změna posuzování výsledků. Pracovník může přehodnotit původní výsledek.
- Opuštění pracovního místa. (Fiala)

Teorie očekávání Victora Vrooma - Jednou z dalších teorií, kterou při stimulaci zaměstnanců manažeři používají, je teorie očekávání. U teorie očekávání lze nalézt podobnost s teorií cukru a biče. Zaměřuje se však na úmyslné procesy, úvahy, pomocí kterých zaměstnanec odhaduje získanou odměnu. Je tedy předpokládáno, že každý člověk spekuluje o možných výsledcích a srovnává je s tím, co musí poskytnout, aby jich docílil.

Nereálné úkoly jsou pro zaměstnance nemotivující, neboť odměna je v nedohlednu. Stejně tak příliš snadné pracovní úkoly jsou nemotivující, úkol se zdá být nepotřebný. Ideálním úkolem je takový úkol, který je splnitelný a musí se při jeho vykonání vyvinout určité úsilí.

Můžeme konstatovat, že očekávání je domněnkou, že lidská činnost prováděná do budoucna povede k vytouženému výsledku. Je však důležité si uvědomit, že lidé jsou různí, mají jiná očekávání a odlišně vnímají motivaci. Každý jedinec má rozdílné priority a také rozlišné stimuly, které ho motivují k činům (Adair, 2004, Forsyth, 2009).

2.6 Motivační program

Motivace je, podle Forsytha (2009) velmi důležitá a také souvisí s dosahovanými výsledky. Nelze v ní však pouze věřit, je třeba provádět také pravidelnou kontrolu, hodnocení a zlepšování systému motivace. Motivování

nicméně není, i přes svou důležitost, jedinou věcí, kterou musí manažer vykonávat.

2.6.1 Funkce managementu

Manažeři musí řídit, což je definováno jako celkový proces získávání výsledku pomocí ostatních zaměstnanců. Hodnocení manažerů probíhá na základě výsledků jejich týmů, nejen na základě vlastní práce. Existuje zde šest klíčových úloh managementu, které mohou být, podle Forsytha (2009) definovány jako:

Plánování - práci je třeba si plánovat a na naplánovaném pracovat. Plánování je v celém podnikání všudypřítomné. Dobrý plán má usnadnit vše, co bude následovat, a dosáhnout stanovených cílů. Dále má komunikační úlohu a vysvětluje zaměstnancům co, jak a proč se bude provádět. Takový plán je sám o sobě motivační.

Nábor a výběr zaměstnanců - existuje jen několik věcí důležitějších, než sestavit výkonný tým. Ve skutečnosti je to velmi obtížný úkol, který je třeba provádět komplexně, systematicky a se skutečným prvkem objektivitu. Vytváří se první příležitost komunikovat se zaměstnanci dané společnosti. Efektivní pohovor a proces výběru má na úspěšné kandidáty vliv z pohledu jejich prvních pracovních dojmů. Mají-li dobrý dojem, hraje to roli ve tvorbě prvních motivačních pocitů. To může taky ovlivnit pocity ostatních, kteří uznávají nadřízeného, jenž se snaží vytvořit silný tým a nepodporuje nedbalý přístup.

Organizace - dobrá organizace může odrážet spoustu věcí, třeba odvedenou práci, zavedené standardy, včetně týmové práce, atd. Je však třeba organizovat jak lidé pracují. Pokud organizace vezme v úvahu, jaký má organizování vliv na jednotlivce, zvyšuje se pravděpodobnost, že se budou cítit dobře motivováni.

Školení a rozvoj - jedná se o jednu z hlavních odpovědností managementu. Rozvoj zaměstnanců je zvláště důležitý v dnešní době, plné ekonomických změn, a potřebný ke zdokonalení a nabytí nových znalostí. Průzkumy ukazují, že zaměstnanci chtějí manažera, od kterého se mohou něco naučit. V této oblasti je řada příležitostí k podněcování osobního rozvoje i k vytváření pozitivní motivace.

Motivace - některé věci se musí provádět a musí být vidět, že jsou prováděny způsobem, zaměřujícím se na motivaci. Podřízení očekávají, že dané věci bude věnována pozornost. Pracovat pod manažerem, který se o své zaměstnance stará a snaží se brát jejich situaci v úvahu, je motivující již samo o sobě. Míra motivace také souvisí s očekáváním, jak zvýšené úsilí zvýší, výkon a také odměnu oproti průměrnému stavu.

Kontrola – proces řízení nezbytně obnáší i kontrolu výsledků. I zde se nacházejí motivační příležitosti. Pokud je četnost kontrol příliš vysoká (projev nedostatku důvěry), projeví se to demotivací zaměstnance. Na druhou stranu manažer, který kontrolu neprovádí, může být považován za neaktivního vedoucího. Není na místě si klást otázku, zda bude činnost managementu ovlivňovat motivaci zaměstnanců, ale jak ji bude ovlivňovat. Téměř jakákoliv činnost manažera bude mít jisté motivační následky. Motivace je tak přirozenou činností vytváření rovnováhy. Na jedné straně je třeba minimalizovat stimuly, vyvolávající negativní pocity, naopak na druhé straně je potřeba maximalizovat ty, jež vyvolávají pocity pozitivní. Navíc je třeba to dělat způsobem, který zajistí převahu pocitů pozitivních.

Těchto úloh je nutné dosahovat prostřednictvím celé řady činností, jako je komunikace, řešení problémů, rozhodování, nebo konzultace (Forsyth, 2009).

2.6.2 Význam motivačního programu

Obecně a zvláště dnes, v období odeznívající hospodářské krize, platí, že by podnik měl dělat pouze to, co mu přináší zisk. Na zisku se hlavní mírou podílejí právě zaměstnanci, o které je třeba pečovat, rozvíjet je a motivovat a vytvořit takové pracovní podmínky, aby si je podnik udržel.

Právě pro udržení a motivaci zaměstnanců je důležitý kvalitní motivační program. Pouze dobře motivovaný zaměstnanec totiž podává optimální výsledky. A nejen to, pokud je zaměstnanec správně motivovaný, je spokojený a nemá důvod zaměstnání opustit. Účelem motivačního programu tak je komplexně a cílevědomě působit na zaměstnance a pracovní skupiny.

Každý podnik by si proto měl uvědomit důležitost takového programu a věnovat jeho tvorbě dostatečný zřetel. Měl by také brát v úvahu názory a potřeby svých zaměstnanců. Pouze tak je možné dosáhnout optimální motivace a sestavit kvalitní motivační program.

2.6.3 Řízení výkonnosti

Systém řízení výkonnosti zaměstnanců ve společnosti by se měl odvíjet od pracovního i sociálního chování, znalostí a dovedností zaměstnanců, ale také od jejich hodnot a osobnosti. Systém řízení výkonnosti má za cíl zvyšovat výkon jak jednotlivce a týmů, tak i celého podniku. Měl by také zabezpečovat rozvoj zaměstnanců. Do procesu řízení výkonnosti by měly být již od počátku zahrnuty motivační faktory. Dle Stýbla (1993) tomu odpovídá následující algoritmus:

1. *vyjasnění rolí* – oblast výkonnosti, metody měření, vymezení pravomocí,
2. *plánování výkonnosti* – cíle, akční plán, plán činnosti, dohoda o výkonech, plán osobního rozvoje,
3. *kontrola výkonnosti* – kontrolní porady, přehled plnění, změny,
4. *hodnocení výkonnosti* – hodnotící porady, porovnání skutečných výsledků s plánem, stupnice hodnocení výkonnosti, potřeby osobního rozvoje,
5. *odměňování výkonnosti* – úpravy platu, prémie, odměny, povýšení, odvolání, jiné odměny, postihy.

Při řízení výkonnosti zaměstnanců by měly být použity nástroje jako jsou stanovování cílů. Při tom je důležité, aby byly jasně definovány veškeré cíle podniku. Při stanovování cílů je vhodné se řídit pravidly SMART, které napomáhají k přesnému a korektnímu definování cílů. Tato pravidla zajistí aby byly cíle:

- S (specific) - konkrétní, jasné, jednoznačné a srozumitelné,
- M (measurable) - měřitelné,
- A (achievable) - dosažitelné,
- R (relevant) - relevantní, odpovídající cílům podniku,
- T (timed) - termínované (časově určené).

Jen u cíle definovaného na základě této metodiky můžeme garantovat splnitelnost a můžeme lehce měřit výsledky.

Mezi další nástroje zařadíme poskytování zpětné vazby, které je velmi důležité pro motivaci zaměstnanců. Můžeme použít jak hodnocení pracovního výkonu na místě (pochvalou i kritikou), tak systémového hodnocení podle vybraných kritérií.

Dále je třeba také v návaznosti na poskytování zpětné vazby zaměstnance důsledně motivovat. Jako motivaci je zde možné využít odměňování podle výkonu. U tohoto typu odměňování je odměna přímo vázána na pracovníkův výkon a můžeme zde zařadit systémy individuálních, či týmových prémie, nebo systémy odměn závislých na celopodnikovém zisku.

2.6.4 Odměňování zaměstnanců

Pod pojmem odměňování si nejčastěji představíme mzdu nebo plat, avšak patří zde i jiné formy odměn, jakými jsou např. formální uznání, pracovní postup, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny, aj. Tyto jiné formy odměn jsou v mnoha případech více motivující, než peněžní forma hodnocení. Rozlišujeme dva typy odměňování: vnitřní a vnější.

- Vnitřní odměny nenabývají hmotných podob. Jsou úzce vázány na vnitřní pocit spokojenosti pracovníka, na jeho práci a potřeby.
- Vnější odměny jsou rozhodovány organizací, spokojenost zaměstnance, zde nehraje roli. Odměnou pro pracovníka může být v tomto případě např. prostorná vybavená kancelář, možnost zvyšování kvalifikace pracovníka, povýšení, pochvala, zvýšení mzdy/platu, aj.

Dalším možným pohledem na odměny je rozdělení odměn na hmotné a nehmotné.

- Hmotnou odměnou máme na mysli především mzdu.
- Nehmotné odměny se v některých konkrétních případech dají vyjádřit penězi (vzdělávací kurz), jiné finančně ohodnotit nelze (pochvala).

2.6.5 Formy hmotného odměňování

Základem hmotného odměňování je plat nebo mzda. Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je dán sférou, ve které jsou odměny vypláceny. Plat se užívá jako odměna pro zaměstnance ve státní sféře, kdežto mzda se uplatňuje ve sféře podnikatelské.

Platem je obvykle nazývána určitá měsíční odměna, vytvářena na základě tarifu či sazby za vykonanou práci nebo za určité pracovní místo. V poslední době stále roste význam zaměstnaneckých výhod, které jsou také složkou hmotného odměňování. Je důležité si u hmotného odměňování uvědomit funkce peněz.

K funkcím peněz uvádí Adair (2004) ve své publikaci, že peníze jsou nejen prostředkem směny, nositelem bohatství, ale udávají i základ pro srovnávání. Lidé je chápou jako prostředek uznání a používají se také pro uspokojování nejen základní potřeb. Proto by se při stanovování systému odměňování neměla podceňovat výše hmotných a finančních odměn.

Plat a mzda slouží také jako základ pro vypočítání dodatečných odměn a vypočítání zdravotního a penzijního pojištění. U stupňů peněžních odměň, určujeme dva faktory, které je ovlivňují. Vnitřní (hodnocení je odvozeno od preferencí uspořádaných podle důležitosti) a vnější (hodnocení je odvozeno od situace na trhu práce, podle které určují úroveň odměny, popř. je odměna určena na základě dohod např. s odbory) faktory. V některých případech úroveň odměn nepodléhá vnějším vlivům, např. při získávání nových zaměstnanců či při udržení schopných zaměstnanců.

Systém odměňování by měl být spravedlivý, jasný, přitažlivý, měl by motivovat zaměstnance, měl by být podobný či srovnatelný se systémy

odměňování v jiných firmách, jednoduchý a pochopitelný pro všechny (Livian, 1997).

Mzdové formy

Rozlišujeme několik typů mzdových forem.

Časová mzda - Mzda je vyplácena v předem určené výši za měsíc, týden, den, nebo hodinu za odpracovaný čas. Zaměstnanec pobírá částku, která odpovídá času, který strávil v práci. Mzda v tomto případě není závislá na výkonu, ale na čase. Nejčastěji se tato forma mzdy používá u dělnických profesí. Jedná se o jednoduchou mzdovou formu, která se vypočítá jako poměr odpracovaných hodin k hodinové sazbě. Je vhodné tuto metodu uplatňovat tam, kde je výkon určován např. strojem, nedochází tak k nečinnosti zaměstnanců. Nevýhodou časové mzdy je demotivace pracovníků podávat větší výkon.

Úkolová mzda - Stejně jako předchozí typ mzdy i úkolová mzda je nejčastěji používána u dělnických profesí. Na rozdíl od časové mzdy je zde pracovník placen ne podle času, který strávil v práci, ale podle výkonu, který v práci odvedl. Zaměstnanec je tedy odměňován podle vyrobeného množství. Rozlišujeme zde individuální úkolovou mzdu (mzda je zde vysoce motivační faktor, avšak může vést ke snižování kvality výrobků, neboť zaměstnanec chce vyrobit co nejvíce kusů) a skupinovou úkolovou mzdu (pracovník je zde součástí týmu. Uvědomuje si svůj význam pro podnik, je ostatními motivován).

Podílová mzda - Podílová mzda je forma finanční odměny závislé zcela nebo jen z části na prodaném množství. Pokud je mzda zaměstnance závislá pouze na prodeji, jedná se o přímou podílovou mzdu. Pokud je však mzda zaměstnance tvořena jistou (fixní) částkou a k ní dostává provizi, jedná se o zčásti podílovou mzdu. Tato mzdová forma je používána především v obchodních činnostech.

Podíl na výsledcích hospodaření organizace - Podíl na výsledcích hospodaření organizace se vyskytuje ve třech obměnách: podíl na výkonu, podíl na výnosu a podíl na zisku. Poslední zmíněný podíl na zisku je nejčastějším a nejpoužívanějším typem. Firma v tomto případě vyplácí

podíly na výsledku hospodaření formou prémie. Výše prémie závisí na výsledku hospodaření. Nejčastěji se tato mzdová forma objevuje v podnikové sféře.

Dodatkové mzdové formy - Dodatkové mzdové formy mají především ohodnotit zvláštní výkon nebo zásluhu zaměstnanců, a to buď individuálně, nebo skupinově. Mohou se vyskytovat jednorázově nebo se také mohou dlouhodobě opakovat. Jejich hlavní funkce je motivace zaměstnanců podávat lepší výkon (Koubek, 2007).

- Odměny za úspory času – pokud pracovník odvede udělenou práci za kratší čas, než mu byl pro tuto práci přidělen, je mu vyplacena tato odměna.
- Prémie – s prémie se setkáme u časové a úkolové mzdy. Jedná se o nejpoužívanější formu dodatkové mzdy. Prémie mohou být vypláceny, jak už bylo uvedeno výše, jednorázově (za mimořádný výkon) nebo periodicky. U prémie se také můžeme setkat s jejich nepeněžní formou (lístky do divadla, firemní produkty, aj.).
- Osobní ohodnocení – jedná se o individuální formu odměny. Osobní ohodnocení je vázáno na dlouhodobé výsledky zaměstnance a náročnost jeho práce. Velikost osobního ohodnocení se vypočítá jako určité procento ze základního platu. Jeho maximální výše je však fixně stanovena.
- Příplatky – příplatky mohou být dvojího typu: povinné (uloženy právní normou) a nepovinné (placeny na základě dohod zaměstnavatele se zaměstnanci, popř. odbory). Mezi povinné příplatky patří např. příplatek za práci přes čas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci v noci, atp. Mezi nepovinné příplatky patří např. příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci (Koubek).
- Ostatní výplaty – jejich úkolem je dodatečně zvýhodnit zaměstnance. Mezi ostatní výplaty můžeme zařadit například 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, ale také náborový příspěvek, jímž se podnik snaží

přilákat nové zaměstnance do podniku, nebo odstupné (částka vyplácená propouštěným pracovníkům) a další příspěvky a ostatní výplaty.

2.6.6 Nehmotné formy odměn

I přes to, že největší motivaci pro většinu zaměstnanců jsou peníze, i nehmotné odměny působí velmi motivačně. Snad pro každého z nás je např. pochvala důkazem, který nám říká, že svou práci odvádíme dobře, je tedy impulsem, který má za následek, že svou práci budeme odvádět při nejmenším stejně dobře, ne-li lépe, jako doposud.

Podstatný vliv na výkon zaměstnanců má také prostředí, ve kterém svou práci vykonávají. Kamarádké, přívětivé prostředí dozajista přispívá k uskutečnění daného úkolu mnohem lépe, než prostředí nepříjemné. Výkon zaměstnanců závisí také na postoji vedoucího pracovníka. Pokud odvádí svou práci zodpovědně a spravedlivě (dobré výkony jsou chváleny, špatné jsou potrestány), je i ve většině případů práce jeho podřízených odváděna tak, jak má.

Dalším způsobem odměňování jsou možnosti vzdělávání na pracovišti, čisté pracovní prostředí, vybavenost pracovního prostředí nebo třeba možnost říct otevřeně svůj názor a tím ovlivnit firemní politiku.

2.6.7 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody nejsou poskytovány v rámci zákona, to znamená, že je firmy uplatňují dobrovolně. Společnosti tedy svým zaměstnancům poskytují zaměstnanecké benefity pouze na základě toho, že pro ně pracují.

Patří mezi nepřímé formy odměňování. V současné době jejich význam čím dál tím víc roste. To, jestli zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody nebo ne, je stále větším aspektem, který je zohledňován při výběru práce. Dříve však byly zaměstnanecké výhody formou jakési kompenzace pro pracovníky např. za špatné pracovní prostředí.

Tyto výhody většinou nebývají vázány na zaměstnancův výkon, ale v určitých případech bývá přihlíženo k zaměstnancově funkci, jeho zásluhám a postavení, nebo době, po kterou pro společnost pracuje.

V Evropě se zaměstnanecké výhody, podle Koubka (2007) dělí obvykle do tří skupin:

- Výhody sociální povahy (např. důchody poskytované společnostmi, životní pojištění, půjčky a ručení za ně, atp.),
- výhody, mající vztah k práci (např. stravování, zvýhodněný prodej produktu společnosti zaměstnancům, nebo vzdělávání hrazené společností),
- výhody spojené s postavením ve společnosti (např. prestižní podnikové automobily pro vyšší manažery, mobilní telefony, nárok na příspěvek na oděvy a jiné náklady spojené s reprezentací společnosti, nebo bezplatné bydlení).

Zaměstnanecké benefity bývají nezřídka součástí kolektivních smluv, zejména díky tlaku odborů. Některé benefity mohou být povinné, jiné jsou dobrovolné, stejně jako se některé mohou připlácet a jiné bývají bezplatné. Může však nastat problém, pokud za některé zaměstnanecké benefity zaměstnanci platí automaticky (např. srážkou ze mzdy), aniž by je chtěli. Často se také stává, že bývají zaměstnanci nedostatečně informováni o možnostech benefitů a proto je, navzdory množství nabízených benefitů, zaměstnanci čerpají málo. Informace o zaměstnaneckých benefitech by tak měly být zaměstnancům dobře dostupné, přehledné a srozumitelné. Informovanost zaměstnanců je přitom možno jednoduše zvyšovat, např. interní hromadnou elektronickou poštou, nebo vhodně rozmístěnými letáky.

Společnost by se také měla zajímat, jaké formy zaměstnaneckých benefitů jsou pro zaměstnance atraktivní. Také by měla mít na paměti, že zaměstnanci netvoří jedinou homogenní skupinu, nýbrž se liší nejen věkem a pohlavím, ale je zde také nemalé množství faktorů, které ovlivňují jejich preference. Proto by měla společnost volit benefity s ohledem na své

zaměstnance, případně je se zaměstnanci konzultovat. Jedině takto docílí spokojenosti zaměstnanců s benefity a kýženého efektu motivace.

Pro takovouto nehomogenní skupinu zaměstnanců se jeví jako vhodný tzv. kafeterie systém, kde má zaměstnanec přidělen určitý obnos (počet bodů) a množství výhod, které za tento obnos (body) může čerpat. Může si tak sestavit vlastní soubor zaměstnaneckých benefitů, který odpovídá jeho potřebám a preferencím. Tímto systém přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a k efektu jejich motivace. Ačkoli se systém jeví jako velmi dobrý, má také své nevýhody. Za hlavní nevýhodu můžeme považovat zejména zvýšenou náročnost na administrativu.

2.6.8 Struktura motivačního programu

Motivační program by měl být jasný, přehledný a dobře pochopitelný tak, aby každý zaměstnanec věděl, co má očekávat, na co má nárok a za jakých podmínek.

Jeho struktura by měla být zhruba následující:

- *Hodnocení zaměstnanců* – zde by mělo být uvedeno, jak, kdy, kdo, na základě čeho a jak často bude provádět hodnocení zaměstnanců.
- *Nároková složka mzdy* – zde by měl být zaměstnanec seznámen, jak se tvoří a z čeho se skládá jeho nároková složka mzdy.
- *Výkonnostní složky mzdy* – zde by se zaměstnanec měl dozvědět, za jakých podmínek bude za svou práci dodatečně odměněn, co musí splnit a jaká bude výše odměny.
- *Zaměstnanecké benefity* – zde by měl podnik určit, jaké formy zaměstnaneckých benefitů bude poskytovat, které budou poskytovány plošně a které na základě pracovního zařazení nebo výkonu.

Je však třeba mít na paměti, že pro tvorbu motivačního programu neexistuje žádný univerzální klíč a každý podnik by měl, při jeho tvorbě, vzít v úvahu konkrétní podmínky, kde v něm panují. Pro efektivní fungování motivačního programu je nezbytné obsah a strukturu takového dokumentu přizpůsobit konkrétní situaci a potřebám zaměstnanců.

3 Charakteristika podniku VAE Controls Group, a.s.

Veškeré informace o společnosti zpracované v této kapitole byly čerpány z interních materiálů firmy. Společnost VAE Controls Group a.s. vznikla v roce 2009 odštěpením od společnosti VAE Controls s.r.o., které se tímto stala mateřskou. Společnost VAE Controls Group a.s. je společností holdingového charakteru a zastřešuje více než desítku významných dceřiných společností, které působí jak na území České Republiky, tak v dalších zemích Evropy i zbytku světa.

Mezi nejvýznamnější společnosti v holdingu VAE CONTROLS Group patří:

- VAE CONTROLS s.r.o.
- PIK s.r.o.
- ELVAC a.s.
- ELOK – Opava spol. s r.o.
- BPS Projekt s.r.o.

Pro účely bakalářské práce byla vybrána společnost VAE Controls s.r.o., jako modelová, jelikož původně fungovala jako mateřská společnost a právě zde byly vytvořeny motivační programy, jež ostatní společnosti v holdingu přejímaly. Popis systému motivace zaměstnanců i výsledky dotazníkového šetření proto, i vzhledem k podobnému technologickému zaměření společností, můžeme zobecnit.

Představení společnosti VAE Controls s.r.o.

Společnost VAE Controls s.r.o. byla založena v roce 1993 a zaměřuje se zejména na komplexní výstavbu a rekonstrukci terminálů a skladů ropných látek a řídicí systémy vodárenských sítí, čistíren a úpraven vod.

Ve svém oboru má tato společnost dominantní postavení na domácím trhu a také řadu úspěšně realizovaných projektů v zahraničí. Přímou nebo prostřednictvím smluvních partnerů působí v řadě zemí v Evropě, Asii, Africe a Americe.

Tato společnost zabezpečuje projektování a komplexní dodávky technologií skladů a terminálů ropných produktů, projektuje a dodává zařízení a řídicí systémy pro úpravy a čistiřny vod a centrální vodárenské dispečinky. Disponuje vlastním projekčním útvarem, softwarovým vývojářským a servisním centrem.

Kromě průmyslových řídicích systémů dodává tato společnost související silnoproudá, slaboproudá a technologická zařízení, včetně veškerých inženýrských a projekčních služeb, záručního a pozáručního servisu.

Dále také vyvíjí, vyrábí a dodává speciální elektronická zařízení do prostředí s nebezpečím výbuchu, zařízení průmyslové automatizace, elektrorozvaděče, speciální průmyslová strojní a elektronická zařízení, jednotky pro rekuperaci benzínových par a další.

Mezi zákazníky společnosti patří petrochemické společnosti, majitelé a provozovatelé skladů pohonných hmot a dalších ropných produktů, chemické podniky, armádní logistické složky, letištní operátoři, vodohospodářské a energetické společnosti a také města a obce.

4 Analýza motivačního programu v konkrétních podmínkách

V této kapitole se nejprve seznámíme se systémem odměňování v podniku, dále se systémem zaměstnaneckých benefitů a jazykových pobídek, zhodnotíme pracovní prostředí a nakonec bude provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit preference, úroveň hodnocení a spokojenost v podniku.

4.1 Systém mezd v podniku

Ve společnosti VAE Controls s.r.o. je základní složka mzdy tvořena pevnou a pohyblivou složkou. Jejich výplata se provádí v obvyklém měsíčním cyklu, pevná složka mzdy je zakotvena v pracovní smlouvě každého zaměstnance.

Pevná složka mzdy - Pevná složka mzdy odpovídá profesnímu zařazení, odbornosti a výkonnosti pracovníka s přihlédnutím k délce trvání pracovního poměru a individuálním schopnostem zaměstnance.

Tato složka mzdy je stanovena pro základní profesní skupiny pracovníků. K pevné složce mzdy se přičítají příplatky, zohledňující okolnosti realizace pracovního výkonu a také příplatky za další vykonávané funkce a dovednosti. Tyto příplatky se dále následovně dělí.

- *Odlučné a výkonné* - jedná se o poskytování „odlučného“ a „výkonného“ při tuzemských služebních cestách, trvajících déle než 24 hod. Tyto složky kompenzují „nepohodlí“ na služebních cestách a zohledňují zvýšené pracovní nasazení. Výplata „odlučného“ a „výkonného“ se provádí formou mimořádné prémie.
- *Výkon pověřené funkce* - jedná se o příplatky, odměňující pracovníky za zabezpečování speciálních činností nebo činností, přímo nesouvisějících s jejich pracovním zařazením. Jedná se o pověření funkcí jako bezpečnostní a požární technik, správce sídla společnosti, správce informačního systému, nebo správce systému řízení jakosti.

- *Autorizace a jazykové dovednosti* - jedná se o příplatky, odměňující pracovníky za prokázané jazykové dovednosti a dosažení profesních autorizací.
- *Servisní služba* – jedná se o příplatky za servisní pohotovost a případné servisní zásahy mimo pracovní dobu.

Pohyblivá složka mzdy – prémie - Prémie jsou pohyblivé složky mzdy, závislé na plnění jednotlivých zakázek, úkolů a dále na úspěšnosti firmy jako celku. Podnik rozlišuje několik typů premií.

- *Individuální výkonová prémie* - jedná se o individuální složku výkonové odměny pro jednotlivé pracovníky, kteří se podílejí na získávání a řešení zakázek a dále na plnění dalších individuálních úkolů. Vyhodnocení a vyplácení prémie je prováděno vždy po ukončení jednotlivých zakázek či úkolů.
- *Individuální roční výkonová prémie* - Individuální roční výkonová prémie je vázaná na výsledky pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců, prováděného jejich přímým nadřízeným. Toto hodnocení a tato prémie se týká všech zaměstnanců. Výplata se provádí jednorázově vždy ve 12. měsíci daného roku.
- *Celopodniková výkonová prémie roční (podíl na zisku)* - Cílem celopodnikové složky výkonové odměny je posílit identifikaci zaměstnanců s firmou a zvýšit jejich zainteresovanost na celkových výsledcích firmy. Mezi zaměstnance podnik rozděluje určité procento ze zisku po jeho zdanění. Tato prémie se týká všech zaměstnanců firmy a vyplácí se v 6.měsíci.

4.2 Zaměstnanecké benefity

Systém zaměstnaneckých benefitů v podniku se skládá z pevné a pohyblivé složky, která je diferencovaná dle odpracovaných let u firmy.

Pevná složka zaměstnaneckých benefitů – stravné - Výše pevné složky je pro všechny zaměstnance stejná. Výplata je účelově vázaná do formy příspěvku na stravování (stravenek) a nelze ji spojit s příspěvkem

na stravování při služební tuzemské ani zahraniční cestě, dovolené, nemocenské, apod.

Pohyblivá složka zaměstnaneckých benefitů – cafeteria - Pohyblivá složka je odvozena z počtu odpracovaných let ve firmě a má na ni nárok každý zaměstnanec po uplynutí zkušební doby. Zaměstnanec ve výpovědní lhůtě nárok na tuto pohyblivou složku ztrácí.

Částky pohyblivé složky cafeteria je možno individuálně čerpat během daného roku pro úhradu výdajů na:

- sport,
- kulturu,
- zdraví,
- vzdělávání,
- životní a penzijní připojištění,
- atd.

Tyto výdaje však musí splňovat podmínky pro hrazení z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) či jiné daňově uznatelné položky.

4.3 Jazykové pobídky

V podniku je také zaveden systém pobídek pro jazykové vzdělávání formou prémie za dosaženou jazykovou úroveň a příspěvku na úhradu nákladů spojených s jazykovým vzděláváním. Tyto pobídky se dále dělí do několika kategorií.

Celoroční kurzy - Jedná se úhradu daňově uznatelných nákladů celoročního jazykového kurzu v plné výši s tím, že polovina je splatná po předložení účetního dokladu a zbylá část po předložení vysvědčení nebo certifikátu o absolvování kurzu.

Jednorázové kurzy - Zaměstnanec má také nárok na příspěvek na úhradu daňově uznatelných nákladů jednorázového jazykového kurzu, který však musí mít minimální souvislou délku 1 týden, a to až do výše poloviny jeho ceny. Tento příspěvek je vyplacen po předložení vysvědčení nebo

certifikátu o absolvování kurzu. Na takovýto kurz je nutno však čerpat dovolenou.

Jazykové certifikáty - Zaměstnanec je jednorázově odměněn za každou nově dosaženou úroveň jazykového vzdělání, doloženou vysvědčením nebo certifikátem. Tato prémie je vyplácena jako dodatek ke mzdě v nejbližším řádném výplatním termínu.

Firemní kurzy - Každý zaměstnanec má možnost se bezplatně účastnit jazykových kurzů organizovaných podnikem v jeho sídle.

Firemní testy - Každý pracovník má také možnost bezplatně se zúčastňovat každoročních jazykových testů angličtiny, pořádaných podnikem v jeho sídle. Na základě výsledků těchto testů pak zaměstnanec po dobu následujících 3 měsíců dostává k platu finanční prémii, jejíž výše závisí na procentuální úspěšnosti v testu.

Jiné kurzy - Jedná se o příspěvek na částečnou nebo úplná úhradu nákladů spojených s absolvováním jiných jazykových kurzů po dohodě s vedoucím útvaru.

4.4 Ostatní benefity

Pružná pracovní doba - je stanovena pružná pracovní doba s pevným režimem od 9.00 do 14.00 hod. při současném dodržení 40 hod. týdenního limitu pracovní doby.

Dovolená - prodloužení o 5 pracovních dnů nad výměr zákoníku práce (tzv. dodatková dovolená), tj. 25 pracovních dnů pro všechny zaměstnance.

Školení - schválená profesní školení a kvalifikační kursy pracovníků probíhají v pracovní době v individuálním rozsahu a s plnou náhradou mzdy.

Zajištění pitného režimu – čaj, pitná voda, káva, vše ve standardním rozsahu a kvalitě zdarma v sídle společnosti.

4.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců v podniku probíhá jedenkrát v roce, vždy v 11. měsíci. Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený. Na výsledky tohoto

každoročního hodnocení je vázána jednorázová prémie, vyplácená ve výplatním termínu ve 12. měsíci. Výše této prémie odpovídá výsledkům hodnocení. Hodnocení probíhá u všech zaměstnanců v podniku.

Mimo každoročního hodnocení zaměstnanců probíhá také hodnocení dílčí. Toto hodnocení probíhá bezprostředně po ukončení zakázky/projektu a provádí jej vedoucí dané zakázky/projektu. Toto hodnocení se týká všech zaměstnanců, kteří se na zakázce/projektu podíleli a váže se na něj výše odměny za zakázku/projekt. Hodnocení vedoucího zakázky/projektu provádí jeho přímý nadřízený.

4.6 Dotazníkové šetření

Pro účel zjištění stavu spokojenosti zaměstnanců podniku s komunikací uvnitř podniku, hodnocením zaměstnanců a motivačním programem bylo zvoleno dotazníkové šetření. Toto šetření je zaměřeno na zjištění možností profesního rozvoje, vnitropodnikové komunikace a hodnocení zaměstnanců, zjištění jejich motivace a také spokojenosti s motivačním systémem.

Otázky jsou voleny vesměs uzavřené, z důvodu nižší časové náročnosti na vyplnění a snadnějšího zpracování získaných údajů. Dotazník také obsahuje několik otevřených otázek, jejichž výsledky byly zúženy na 3 nejčastěji se opakující odpovědi.

U uzavřených otázek je většinou možno volit ze stupnice -2 až 2, kde -2 zastupuje silně negativní odpověď (např. určitě ne, silně nesouhlasím, silně nespokojen), 0 zastupuje neutrální postoj k otázce (např. nevím) a 2 zastupuje silně souhlasný postoj (např. určitě ano, naprosto souhlasím, velmi spokojen).

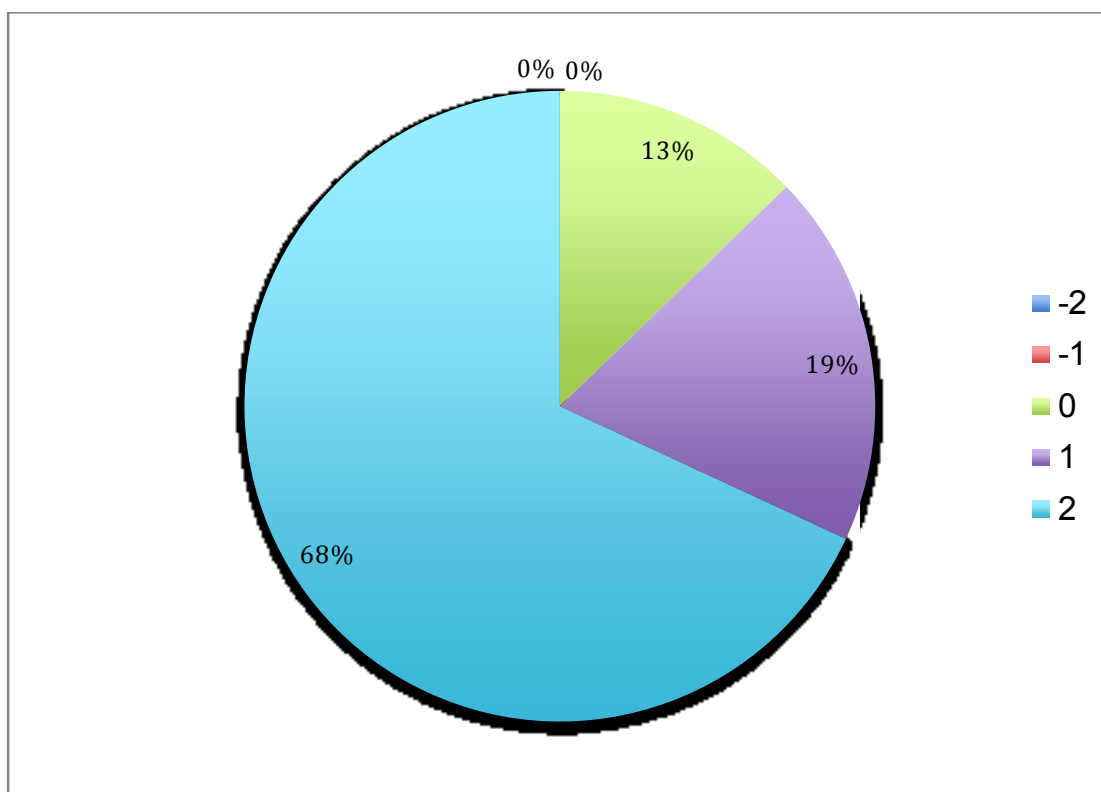
4.6.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření proběhlo v měsíci dubnu 2012 mezi všemi 47 zaměstnanci podniku. Zaměstnanci jsou rozděleni podle pohlaví v poměru 39:8 ve prospěch mužů s vysokým počtem vysokoškolsky vzdělaných (38 zaměstnanců). Všichni zaměstnanci mají bydliště na území Moravskoslezského kraje. Návratnost dotazníků byla 100%.

Na následujících stránkách se seznámíme podrobně s výsledky dotazníkového šetření a okomentujeme jednotlivé výsledky.

Na první otázku bylo, jak je patrné z grafu č. 1, překvapivé množství kladných odpovědí (87%), a dokonce pro 68% zaměstnanců je možnost zvyšování specializovaných znalostí v rámci zaměstnání velmi důležitá. Pouze 13% odpovědí bylo neutrálních a žádná nebyla záporná.

Graf 1 - Jak je pro Vás důležité mít možnost ke zvyšování specializovaných znalostí v rámci zaměstnání?



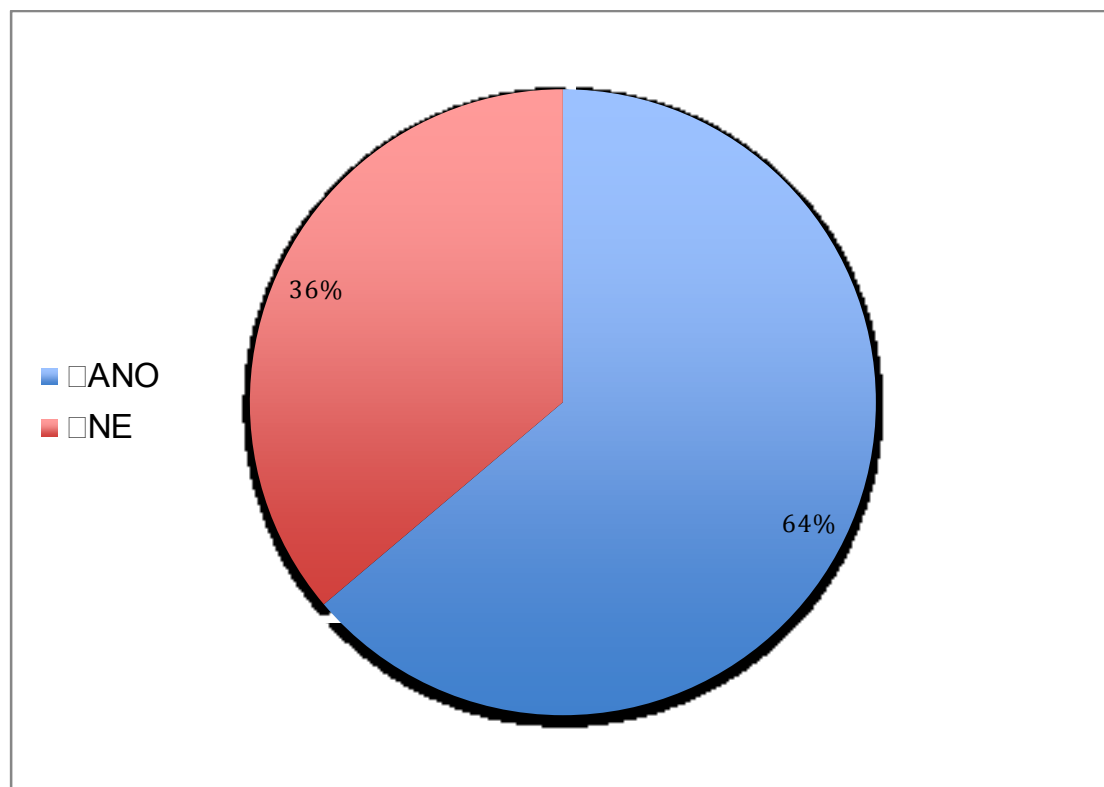
Zdroj: vlastní výpočty

Vysoký podíl zaměstnanců, pro které je důležité zvyšování specializovaných znalostí v rámci zaměstnání, můžeme přisuzovat faktu, že většina z nich je vysokoškolsky vzdělaná a zvyšování kvalifikace je pro zaměstnance nezbytné pro kvalitní výkon svého povolání. Odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, vykazuje rychlý technologický vývoj a je pro něj tedy nezbytné „udržet krok“, což je možné pouze se zaměstnanci, kteří chtějí neustále prohlubovat své znalosti a dovednosti.

Kladný výsledek je tedy pro podnik velmi pozitivní, jelikož ukazuje, že takovými zaměstnanci disponuje.

Na druhou otázku odpovědělo 64% dotázaných, že podnik nabízí dostatek příležitostí k rozšiřování oborových znalostí a zbylých 36% dotázaných na tuto otázku odpovědělo záporně (viz. graf č.2).

Graf 2 - Nabízí podnik dostatek příležitostí k rozšiřování znalostí ve Vašem oboru?



Zdroj: vlastní výpočty

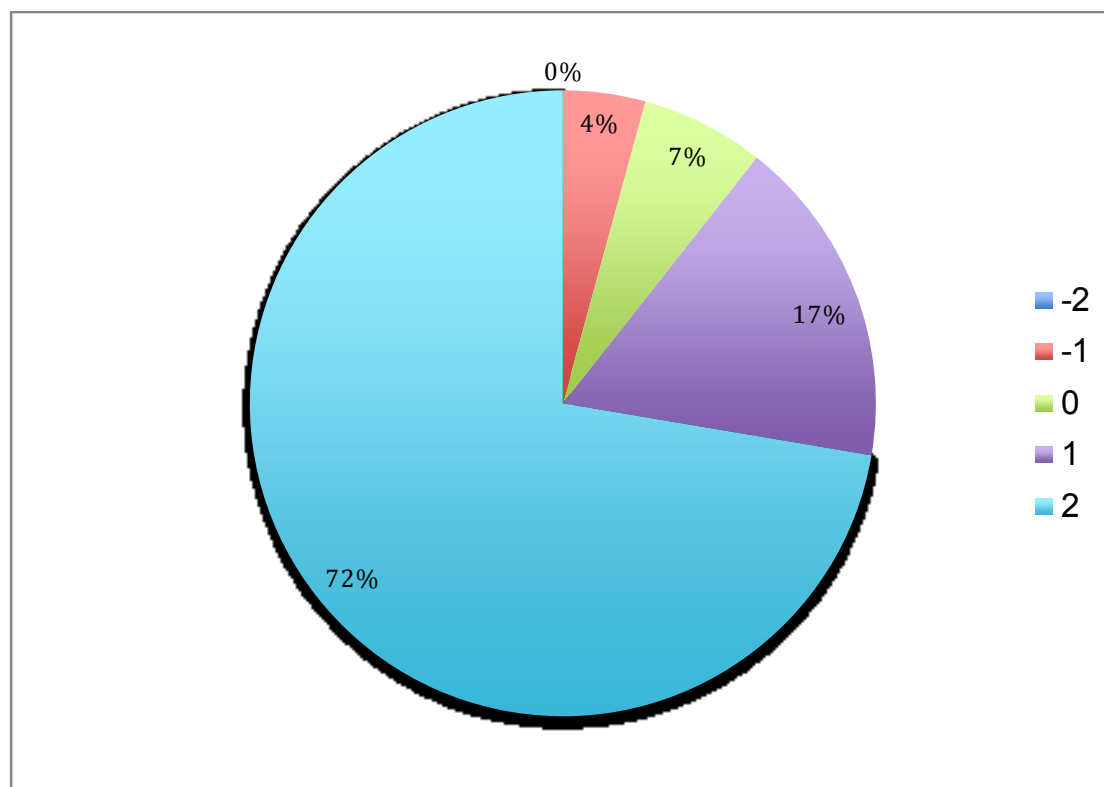
Tento výsledek lze přijmout celkem kladně, neboť většina zaměstnanců shledává nabídku příležitostí k rozšiřování oborových znalostí jako dostatečnou.

Vzhledem k faktu, že pro 87% zaměstnanců je možnost zvyšování specializovaných (viz graf č.1) znalostí v rámci zaměstnání důležitá, ale 36% nabídku příležitostí shledává nedostatečnou, je účelné zvážit podniknutí kroků k dalšímu zvýšení počtu příležitostí k rozšiřování oborových znalostí.

Je velmi příznivé, že podnik disponuje zaměstnanci motivovanými k dalšímu profesnímu rozvoji, proto by jim měla poskytnout maximum příležitostí tento rozvoj realizovat.

Z následujícího grafu je možno vyčíst, že pro drtivou většinu zaměstnanců (89%) je důležité mít v rámci zaměstnání příležitost k rozvoji své osobnosti, z čehož pro 72% zaměstnanců je to dokonce velmi důležité. Pouze 10% dotázaných zaujalo neutrální, nebo mírně negativní postoj, ve smyslu, že to pro ně není příliš důležité.

Graf 3 - Jak je pro Vás důležité mít v rámci zaměstnání příležitost k rozvoji své osobnosti (např. školení o komunikace, řešení konfliktů, sebeovládání, atp.)?



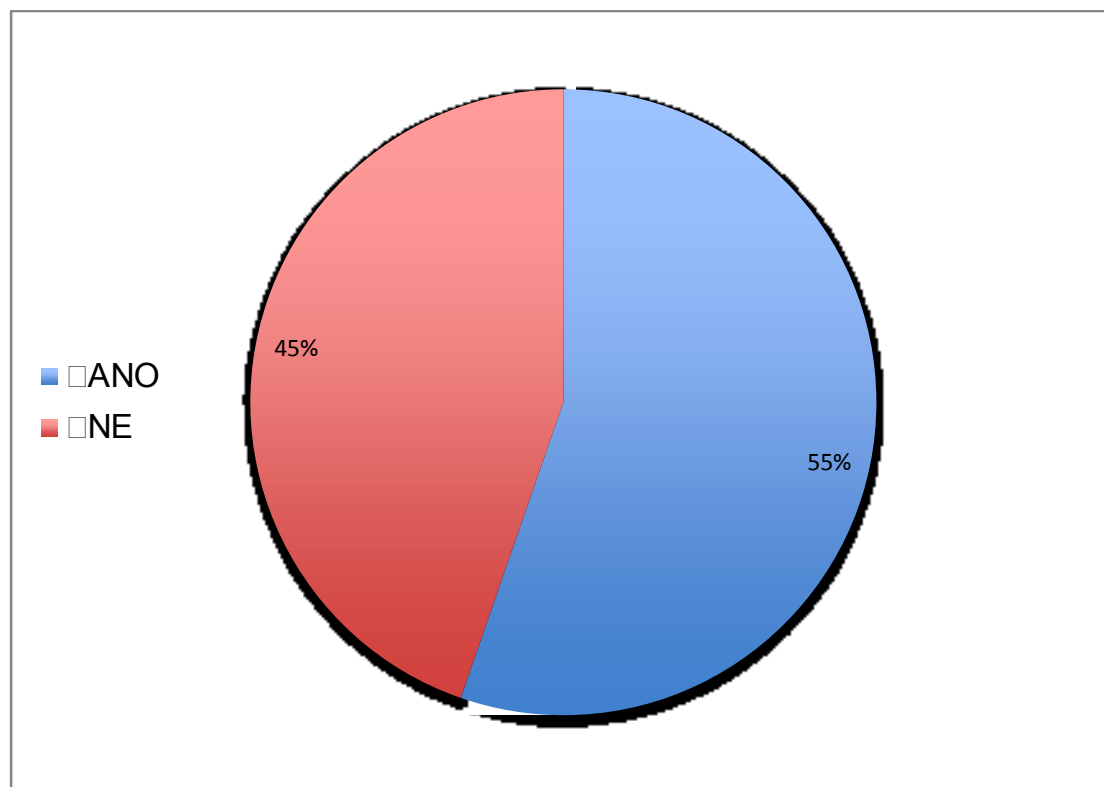
Zdroj: vlastní výpočty

Odpovědi na tuto otázku potvrdily vysokou motivovanost zaměstnanců k profesnímu a osobnímu rozvoji a dalšímu vzdělávání v rámci zaměstnání, jak již bylo patrné z odpovědí na první otázku.

Tyto výsledky můžeme považovat za potěšující, neboť je vždy přínosem mít zaměstnance, kteří mají sami chuť se dále rozvíjet, ať už v profesním, nebo osobním životě. Zaměstnanci tak neberou případná školení jako nutný pracovní úkol, ale jako něco, co sami chtějí, což přispívá i k jejich vyšší efektivitě.

U této otázky se odpovědi rozdělily téměř na polovinu s mírou převahou kladných odpovědí (55%). Záporných, tedy že podnik nenabízí dostatek příležitostí pro osobní rozvoj bylo 45%.

Graf 4 - Nabízí podnik dostatek příležitostí pro osobní rozvoj?



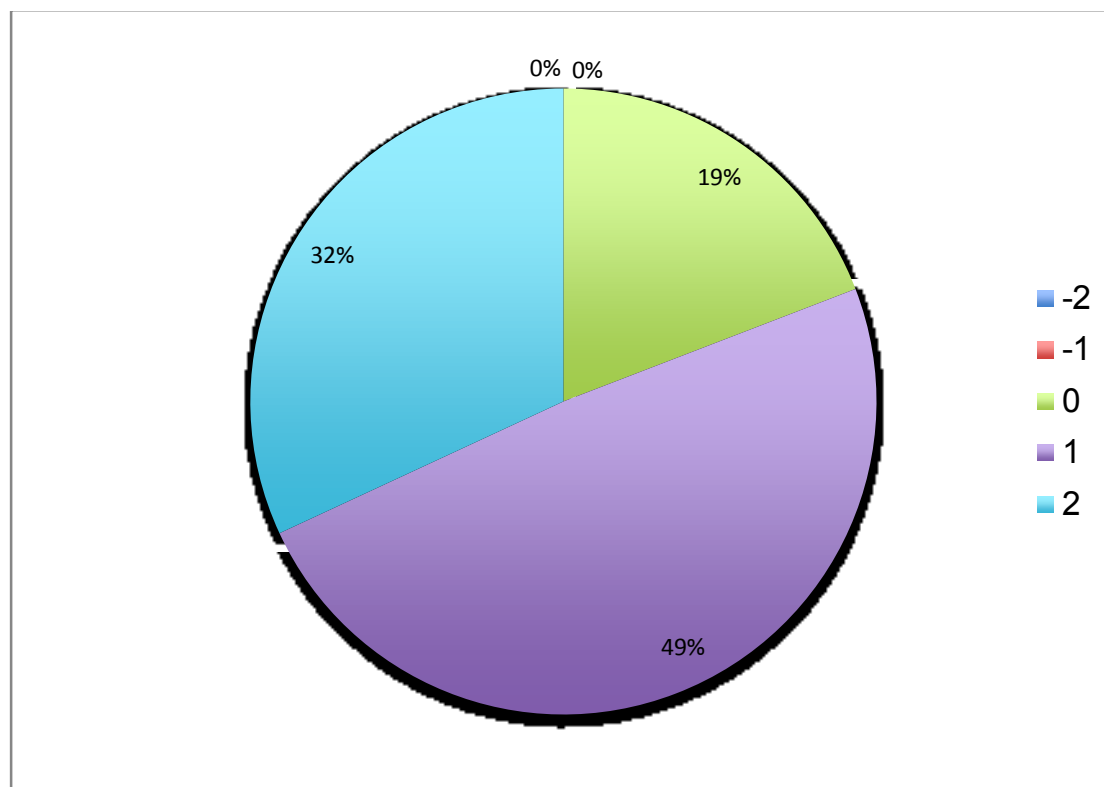
Zdroj: vlastní výpočty

Tento výsledek můžeme považovat za uspokojivý, jelikož nadpoloviční většina zaměstnanců se vyjádřila kladně. Nicméně výsledek je velmi těsný a pokud vezmeme v úvahu, že téměř 90% zaměstnanců považuje příležitost pro osobní rozvoj za důležitou (viz graf č.3), nezbyvá než doporučit podporu tohoto rozvoje.

Podnik by se tedy měl zaměřit, kromě profesního rozvoje zaměstnanců, kde jsou výsledky dotazování více uspokojivé, i na program jejich osobního rozvoje. Program osobnostního rozvoje zaměstnanců může vysokou mírou přispět ke zlepšení vzájemné komunikace, předcházení konfliktům a v případě jejich vzniku i lepšímu řešení. Tím se takélepší vyrovnanost a pohoda zaměstnanců, což svou měrou jistě přispěje i ke zlepšení podmínek a vztahů na pracovišti a vyšší chuti zaměstnanců odvádět kvalitnější a produktivnější práci.

Z níže uvedeného grafu je možno vyčíst, že většina zaměstnanců (81%) je přesvědčena, že se jim v podniku daří dobře, z čehož 32% si myslí, že se jim daří velmi dobře. Pouze 19% zaměstnanců zaujalo k této otázce neutrální postoj a žádný nezastává názor, že se mu v podniku nedaří.

Graf 5 - Jak se Vám, dle Vašeho názoru, v podniku daří?



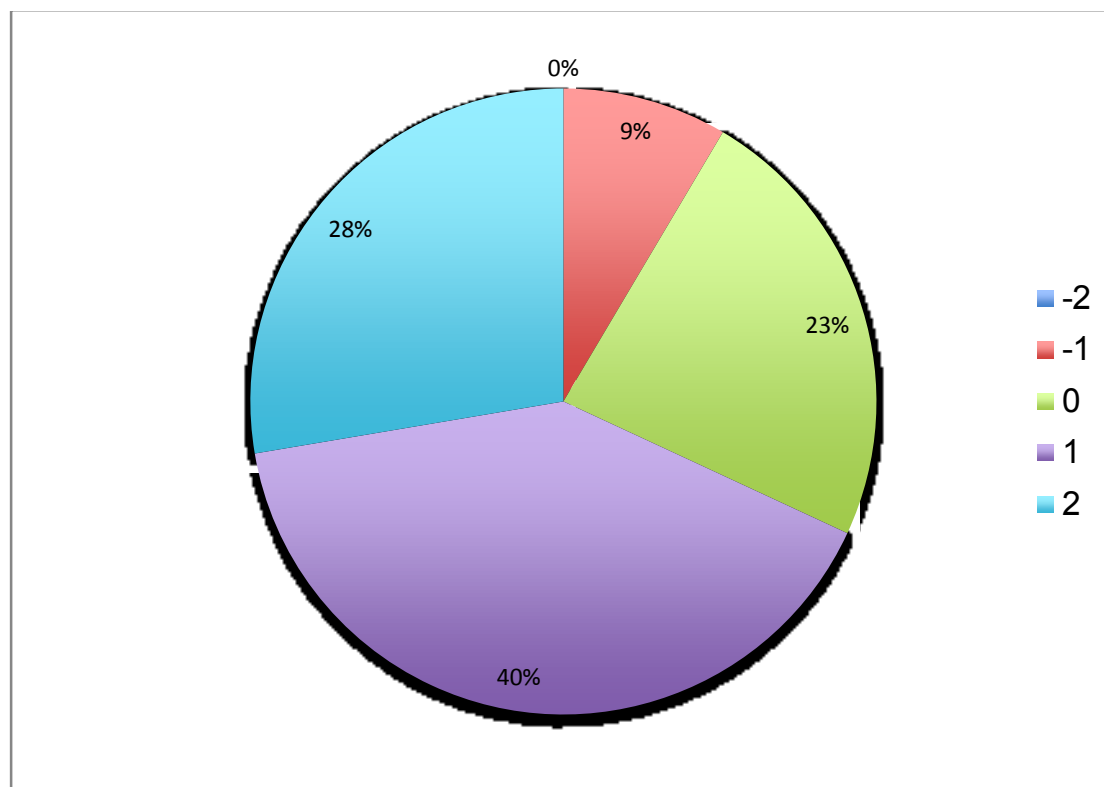
Zdroj: vlastní výpočty

S výsledky u této otázky může být vedení podniku velmi spokojeno, jelikož více než 4/5 zaměstnanců je přesvědčeno, že se jim v podniku daří dobře. Tento fakt přispívá k pracovní motivaci zaměstnanců a tím ke zvýšení produktivity a kvality práce.

Pozitivně také můžeme hodnotit, že se nevyskytl žádný zaměstnanec, který by byl přesvědčený, že se mu v podniku nedaří, což svědčí o faktu, že podnik disponuje většinou kvalitními zaměstnanci, kteří odvádějí dobrou práci. Také to však může svědčit o nízkých požadavcích na zaměstnance, to však vzhledem k oboru působnosti podniku, jeho výsledkům a postavení na trhu můžeme zamítnout.

Z výsledků u této otázky je možno vyčíst, že 68% zaměstnanců zastává názor, že jejich vedoucí skupiny/šéf jejich názoru naslouchá. Pouze 9% zaměstnanců si myslí, že jejich vedoucí skupiny/šéf jejich názoru nenaslouchá a 23% zaměstnanců zaujalo neutrální postoj.

Graf 6 - Naslouchá Váš vedoucí skupiny/šéf Vašemu názoru?



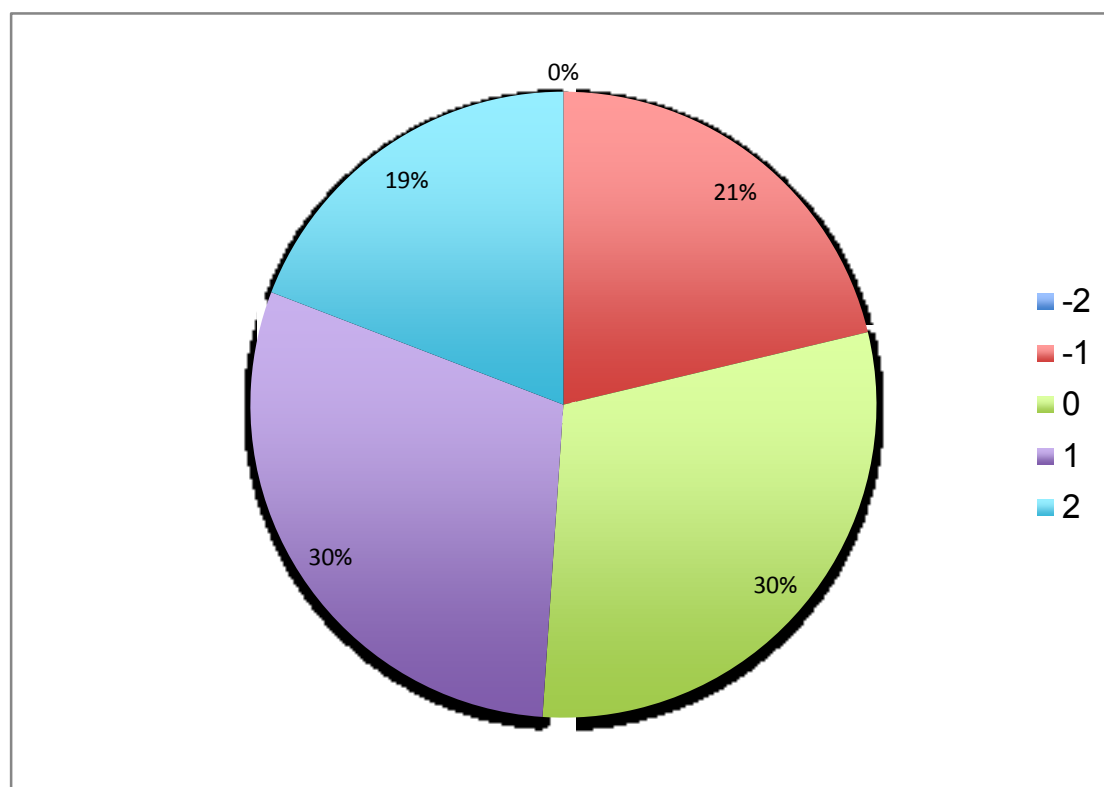
Zdroj: vlastní výpočty

Z odpovědí na tuto otázku může být vedení společnosti opět potěšeno, jelikož se ukazuje, že většina zaměstnanců je přesvědčena, že jejich vedoucí naslouchá jejich názoru a pouze méně než 1/10 zastává opačný názor.

Tento fakt je pozitivní, jelikož zaměstnanci můžou mít pocit, že na jejich názoru záleží a že mají možnost ovlivnit rozhodnutí učiněna jejich vedoucími, což pozitivně ovlivňuje jejich pracovní motivaci a spokojenost v podniku.

U této otázky je z výsledků zřejmé, že 49% zaměstnanců považuje svého přímého nadřízeného za dobrého posluchače, 19% dokonce za velmi dobrého. 30% zaměstnanců zaujalo neutrální postoj a celých 21% zaměstnanců svého přímého nadřízeného za dobrého posluchače spíše nepovažuje. Zcela záporný postoj nezaujal žádný zaměstnanec.

Graf 7 - Je Váš bezprostřední nadřízený dobrý posluchač?



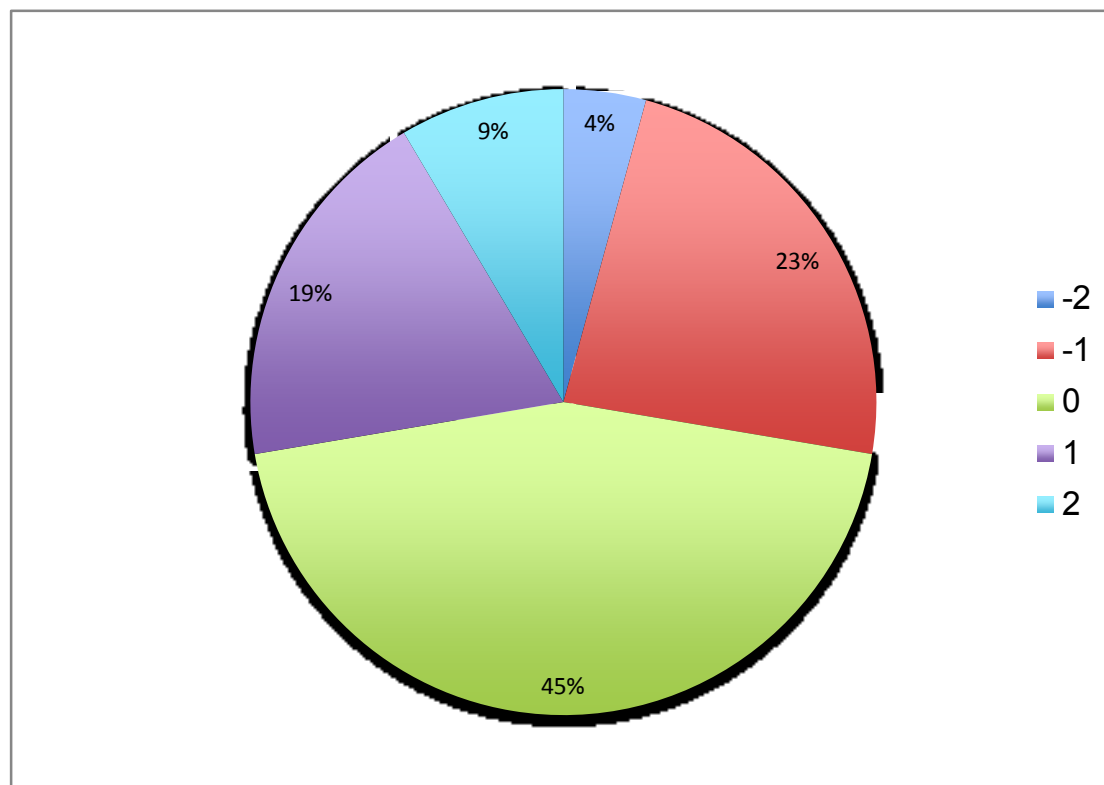
Zdroj: vlastní výpočty

Výsledky této otázky napovídají, že by se vedení společnosti mělo začít zabývat tématem naslouchání podřízeným, neboť pouze 49% zaměstnanců považuje svého nadřízeného za dobrého posluchače a pouze 19% za velmi dobrého.

Školení na téma naslouchání by tak jistě přineslo zlepšení stavu komunikace ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a podpořilo snahu zaměstnanců přinášet nové nápady a řešení a konzultovat je se svými nadřízenými.

Z následujícího grafu je patrné, že 28% dotazovaných se přiklání k tvrzení, že pokud se jejich nadřízený neřídí jejich radou, uvede důvody takového rozhodnutí, celých 27% zaměstnanců zastává opačný postoj. Plných 45% zaměstnanců zaujalo k této otázce neutrální postoj.

Graf 8 - Pakliže se Váš bezprostřední nadřízený neřídí Vaší radou, uvede důvody tohoto rozhodnutí?



Zdroj: vlastní výpočty

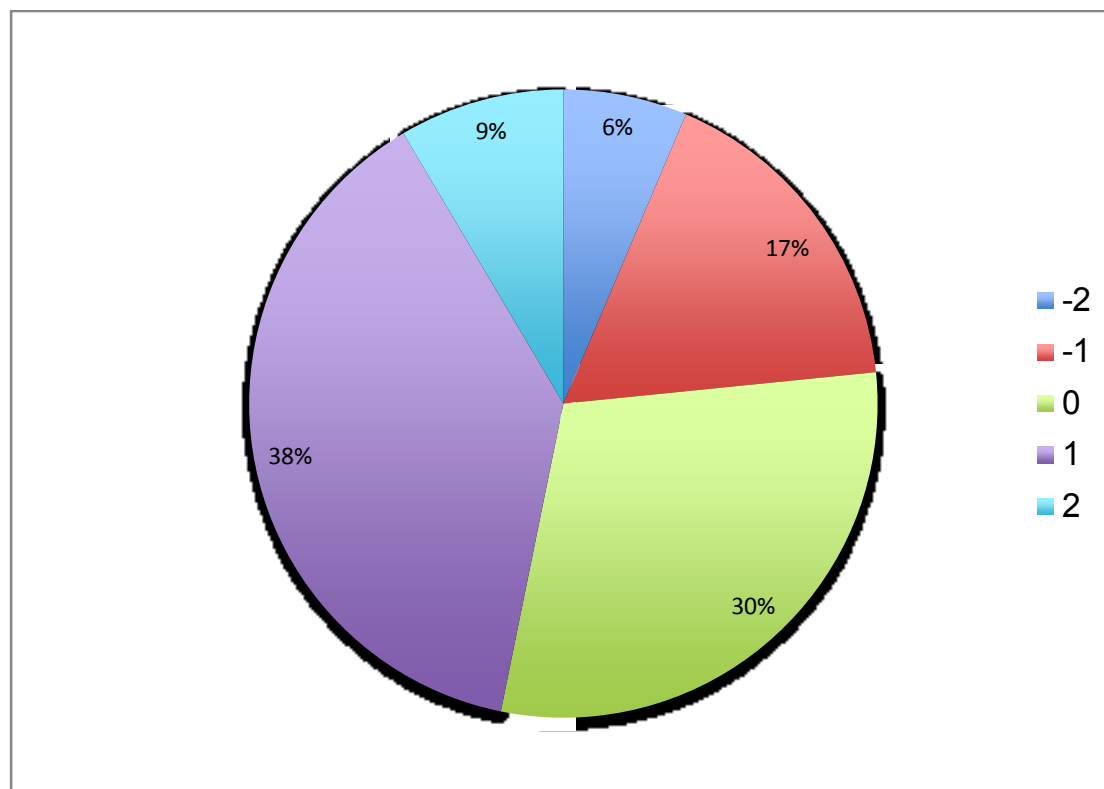
U této otázky můžeme považovat za nedostatečné, že pouze 28% zaměstnanců sdílí názor, že pokud se jejich nadřízený neřídí jejich radou, uvede k tomuto rozhodnutí důvody.

Podnik by měl motivovat nadřízené, aby svým podřízeným sdělovali důvody svého rozhodnutí, jelikož to může podnítit diskuzi o lepším rozhodnutí, případně přispět k rozvoji zaměstnanců. Podpoří to také snahu zaměstnanců hledat lepší řešení a celkovou motivaci.

Je však potřeba vzít v úvahu, že podřízený nemůže vždy znát všechny okolnosti rozhodnutí svého nadřízeného a bylo by velmi neefektivní každého podřízeného seznamovat s důvody takového rozhodnutí. Navíc některé skutečnosti mohou v případě tohoto podniku podléhat utajení a není proto ani možné vždy uvádět všechny takovéto důvody.

Z výsledků dotazování se u otázky číslo 9 dozvídáme, že 48% zaměstnanců se cítí být součástí rozhodovacího procesu, 23% zaměstnanců zastává opačný názor a plných 30% dotázaných má neutrální postoj.

Graf 9 - Jste jako zaměstnanec součástí rozhodovacího procesu?



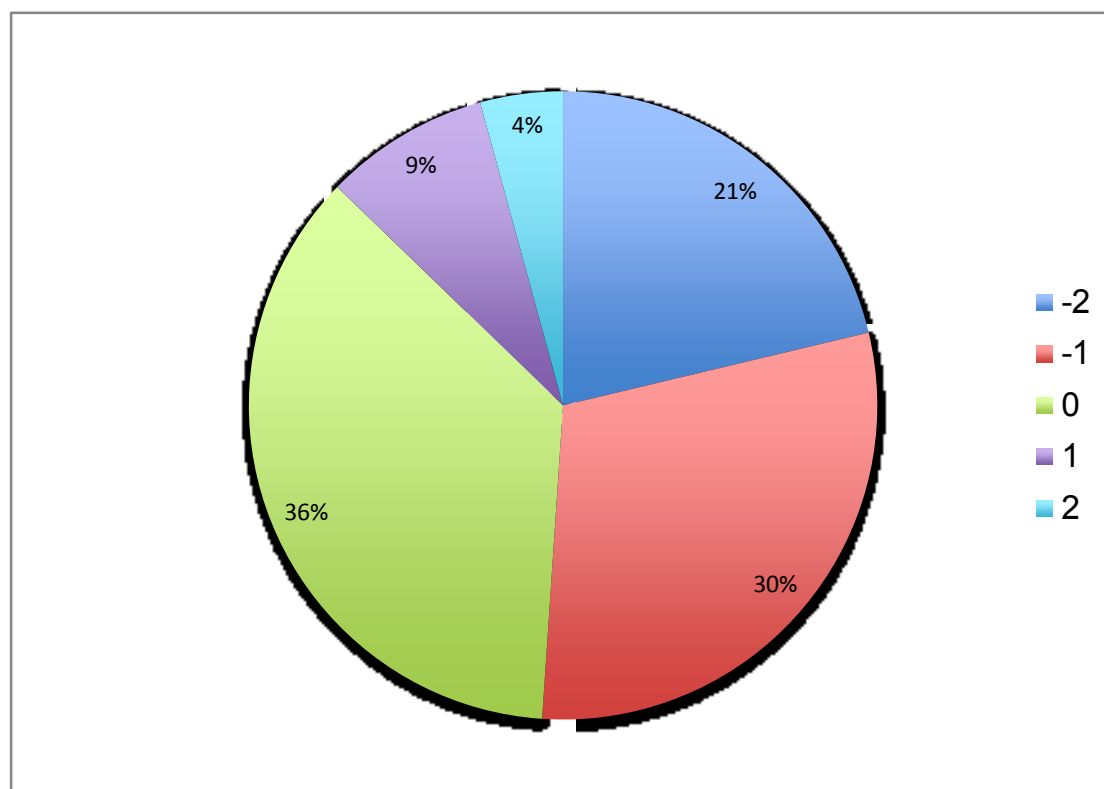
Zdroj: vlastní výpočty

U výsledků této otázky je nutno vzít v potaz fakt, že 9% dotazovaných (4 lidé) tvoří nejvyšší vedení společnosti, což vysvětluje proč tito zaměstnanci odpověděli, že naprosto souhlasí s tvrzením, že jsou součástí rozhodovacího procesu.

Celých 38% zaměstnanců se cítí být částečně součástí rozhodovacího procesu a pouze 23% se součástí rozhodovacího procesu necítí být. Takovýto výsledek můžeme považovat za naprosto uspokojivý a v oblasti posílení zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu není třeba podnikat žádné kroky.

Z níže zobrazeného grafu je patrné, že 13% dotazovaných se přiklání k názoru, že se jednotlivým zaměstnancům dostává rozdílného zacházení, z toho 4% s tímto tvrzením naprosto souhlasí. 51% zaměstnanců zastává opačný názor a 36% se zaujalo neutrální postavení.

Graf 10 - Dostává se, podle Vašeho názoru, jednotlivým zaměstnancům rozdílného zacházení (preferování/opomíjení)?



Zdroj: vlastní výpočty

Poměr odpovědí u této otázky se dá považovat za nepříznivý, jelikož pouze lehce přes polovinu odpovědí mělo kladný charakter. Plných 49% zaměstnanců se k této otázce buď staví neutrálně, nebo, což je ještě horší, si myslí, že se zaměstnanci není zacházeno „rovně“. Z těchto výsledků tak můžeme vyvodit, že nemalá část zaměstnanců má pocit určitého „nadiržování“ některým jedincům, což může působit velmi negativně na jejich pracovní jistotu a motivaci.

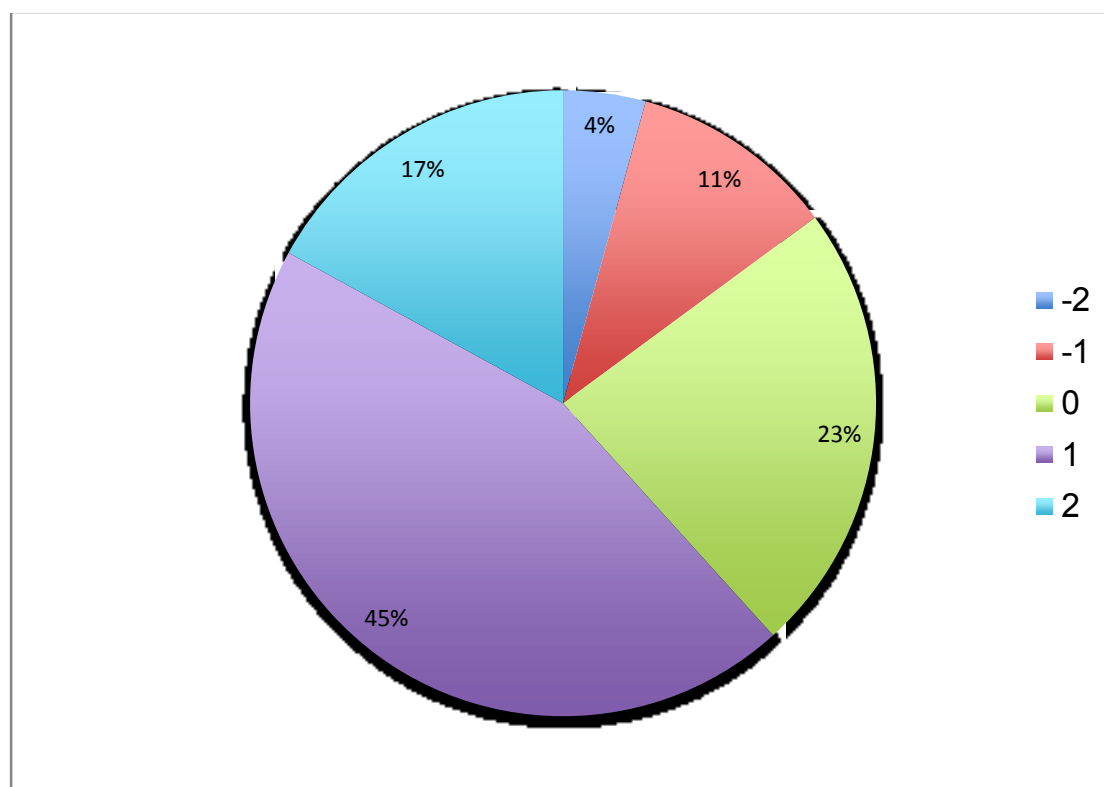
V mezilidských vztazích se jistě nelze vyhnout situaci, kdy je nám někdo méně a někdo více sympatický. Tyto subjektivní pocity by se však v žádném případě neměly promítnout do profesního soužití. V přístupu k podřízeným je nutno odhlédnout od osobních preferencí a zaměřit se pouze na pracovní výsledky.

Toto je třeba mít na paměti při hodnocení podřízených, jejich odměňování, zadávání úkolů i v oblasti vztahů na pracovišti. Situace, kdy nám někdo není sympatický, nemusí znamenat, že podává špatné pracovní výkony a naopak, pokud nám někdo sympatický je, neznamena to, že podává dobré pracovní výkony.

Vedení společnosti je tedy nutno doporučit, aby se na tento aspekt pracovních vztahů zaměřilo a podnítilo nadřízené k „narovnání“ přístupu ke svým podřízeným a podpořilo tak motivaci zaměstnanců a vylepšilo pracovní podmínky.

Jak můžeme vyčíst z následujícího grafu 62% zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že se zaměstnanci cítí bezpečně, aby vyjádřili svůj skutečný názor. 15% dotázaných pak s tímto tvrzením nesouhlasí a 4% naprosto nesouhlasí. Celých 23% zaměstnanců zaujalo neutrální postoj k tomuto tématu.

Graf 11 - Cítí se, podle Vašeho názoru, zaměstnanci bezpečně, aby vyjádřili svůj skutečný názor, i pokud se jedná o kontroverzní záležitost?



Zdroj: vlastní výpočty

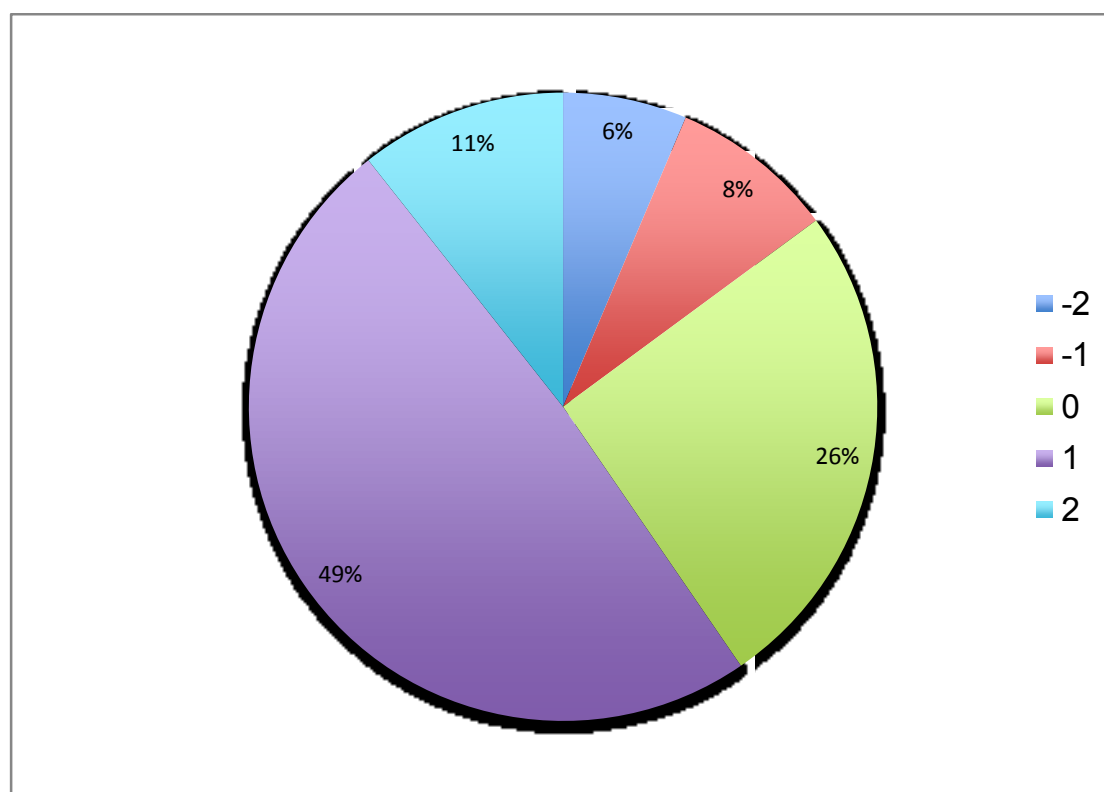
Oproti předešlé otázce můžeme výsledky této otázky hodnotit pozitivněji, jelikož procento zaměstnanců, kteří se cítí bezpečně, aby vyjádřili svůj

skutečný názor je uspokojivých 62%. Stále však zbývá podstatná část zaměstnanců, kteří stejnou jistotu nesdílí. Tato situace může souviset i s odpověďmi na předešlou otázku (viz graf 10).

Vedení podniku by se tak mělo zaměřit také na zvýšení důvěry a jistoty při řešení běžných i kontroverzních pracovních problémů. V opačném případě tak může přijít o množství odlišných názorů na pracovní úkoly a připravit se o kvalitní řešení, kdy zaměstnanec „raději mlčí“, než aby přišel s konstruktivním řešením. Tato nejistota může také působit negativně na pracovní motivaci.

Na otázku, zda si nadřízený všímá dostatečně jejich práce odpovědělo 60% zaměstnanců kladně, jak je zřejmé z grafu č. 12 a 11% dokonce naprosto souhlasí. Pouze 14% zaměstnanců si nemyslí, že si jejich nadřízený dostatečně všímá jejich práce a zbylých 26% se vyjádřilo neutrálně.

Graf 12 - Všímá si Váš nadřízený dostatečně Vaší práce?



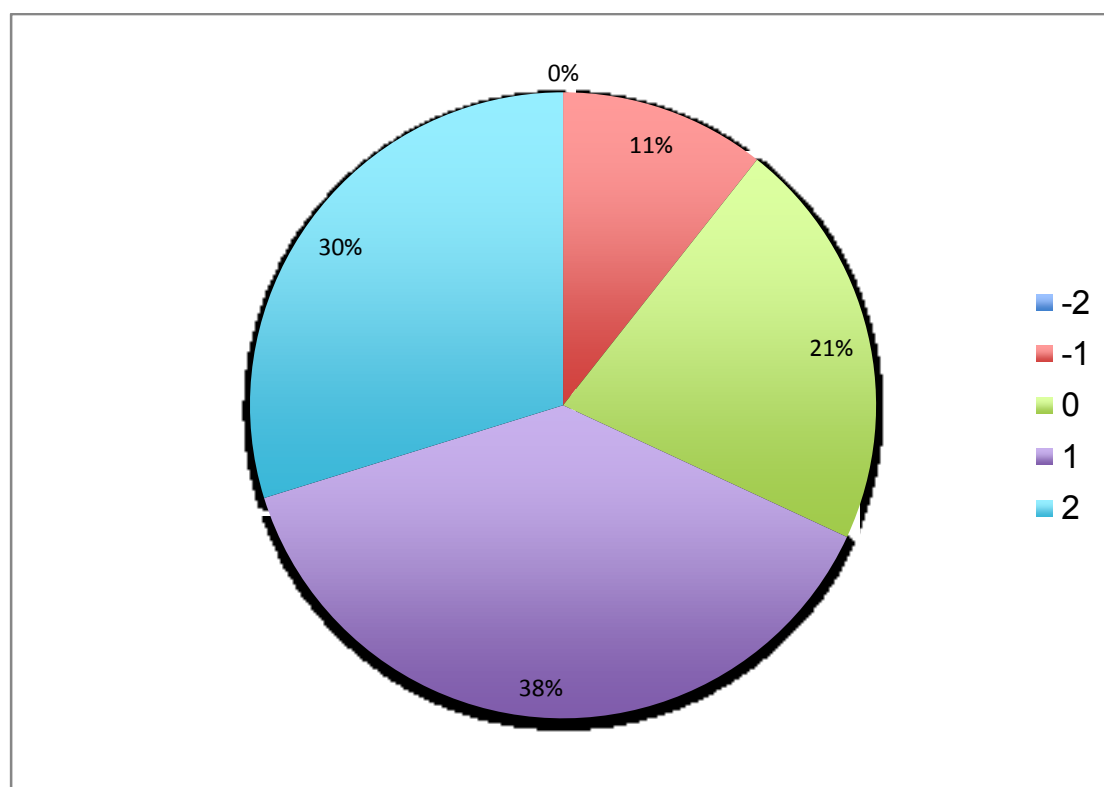
Zdroj: vlastní výpočty

Tyto výsledky lze přijmout kladně, jelikož většina zaměstnanců (60%) zastává názor, že si vedoucí jejich práce všímá dostatečně.

Nelze však opomenout zbylých 26% zaměstnanců, který mají neutrální postoj a 14%, kteří si myslí, že se vedoucí jejich práce nevšímá. Nedostatečný zájem vedoucího o práci podřízeného může vést k situaci, kdy se podřízený začne cítit přehlížený a začne mít pocit, že jeho práce nemá význam. V takovéto situaci dochází k silnému oslabení pracovní motivace zaměstnance, což může vést k poklesu produktivity jeho práce. Přitom nedostatečná pozornost ze strany vedoucího nemusí mít příčinu ve špatných pracovních výsledcích, naopak zaměstnanec může podávat výsledky velmi dobré. Pokud tomu tak je, vedoucí může nabýt dojmu, že zaměstnance nemusí „kontrolovat“ a věnovat jeho práci pozornost, protože ji odvádí dobře. Přesto občasná pochvala za dobře odvedenou práci zbaví zaměstnance pocitu nezájmu ze strany vedoucího, pozitivně ovlivní jeho motivaci a nic nestojí.

Z grafu 13 můžeme vyčíst, že pro celých 68% zaměstnanců je důležitá pochvala a uznání, pro 30% zaměstnanců je dokonce velmi důležitá. Neutrální názor zaujalo 21% zaměstnanců a pro pouhých 11% pochvala a uznání nejsou příliš důležité.

Graf 13 - Jak je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

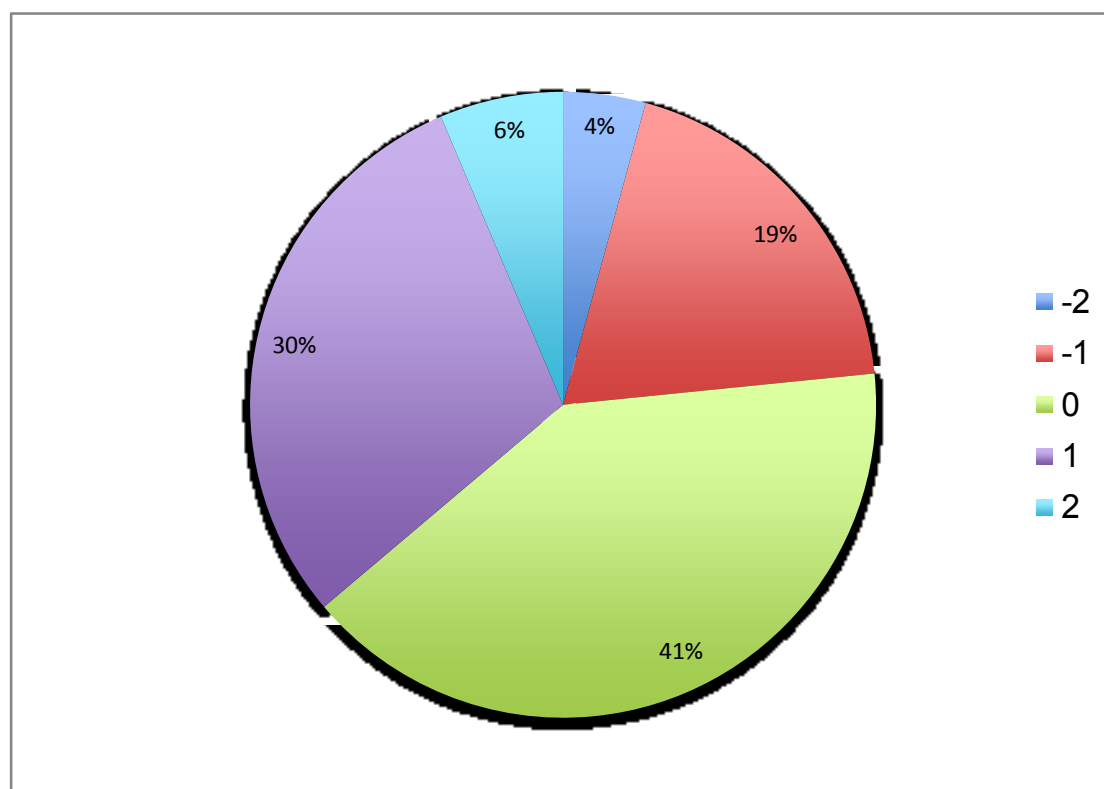


Zdroj: vlastní výpočty

Z těchto výsledků je zřejmé, že pro většinu zaměstnanců je, mimo hmotné odměny, důležitá i její nehmotná forma, tedy pochvala a uznání. Proto je vhodné se zaměřovat i na tyto nehmotné formy odměn, jelikož je jejich pomocí možno zvýšit pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců a řadí se k nejlevnějším formám odměny.

Následující graf zobrazuje skutečnost, že 36% zaměstnanců si myslí, že se jim dostává takové pozitivní zpětné vazby, jakou si zaslouží a očekávají. Celých 41% dotázaných zaujímá neutrální postoj a 13% zaměstnanců nepovažuje zpětnou vazbu, které se jim dostává, za takovou, jakou si zaslouží a očekávají.

Graf 14 - Dostává se Vám takové pozitivní zpětné vazby, jakou si zasloužíte a očekáváte?



Zdroj: vlastní výpočty

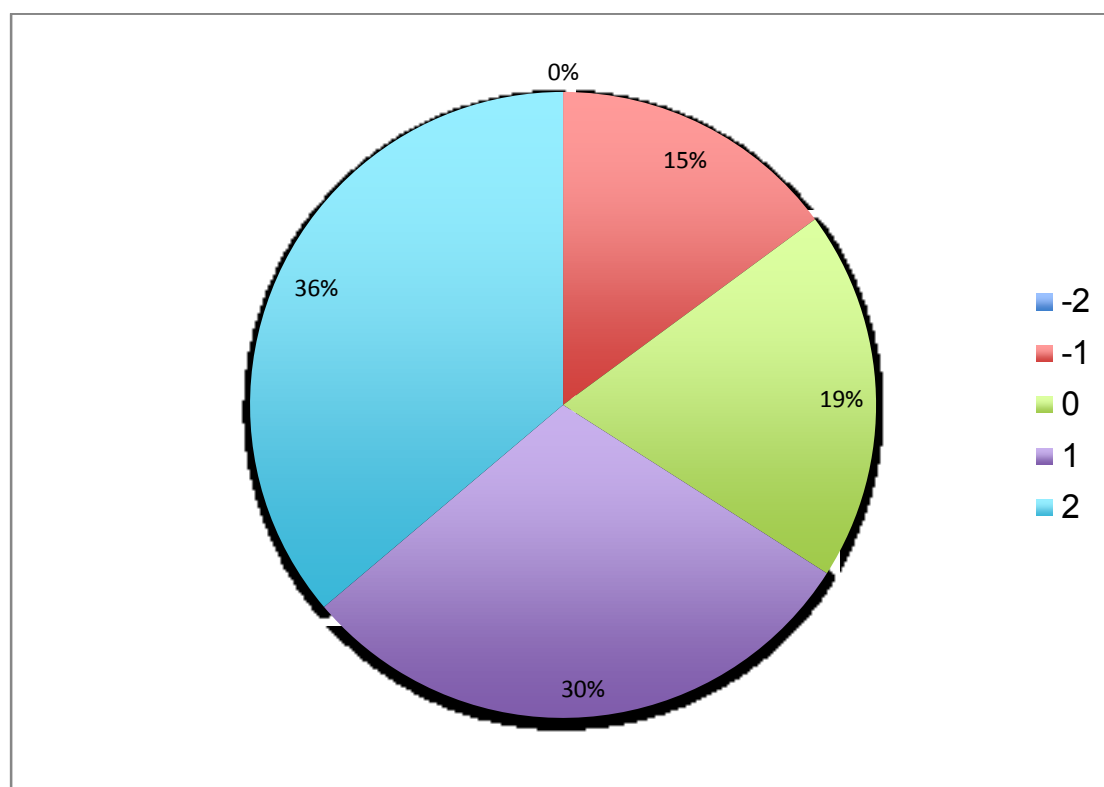
V návaznosti na výsledky otázky předchozí se jeví výsledky této otázky jako neuspokojivé, jelikož pro 68% zaměstnanců (viz graf č.13) je pochvala a uznání důležitá, ale pouze 36% dotázaných se dostává takové pozitivní zpětné vazby, jakou očekávají, nebo předpokládají, že si zaslouží.

Na formách takového nehmotného odměňování je tedy potřeba se zaměřit, neboť jak již bylo uvedeno výše, jedná se o jeden z nejlevnějších

nástrojů, jak pozitivně ovlivnit pracovní motivaci a přispět k pozitivní atmosféře na pracovišti.

Jak je patrné z níže zobrazeného grafu, pro celých 66% zaměstnanců je důležitá konstruktivní kritika a pro 36% je dokonce velmi důležitá. Pouze 15% zaměstnanců se vyjádřilo tak, že pro ně konstruktivní kritika důležitá není a 19% zaujímá neutrální postoj.

Graf 15 - Jak je pro Vás důležitá konstruktivní kritika, ze které se můžete poučit?

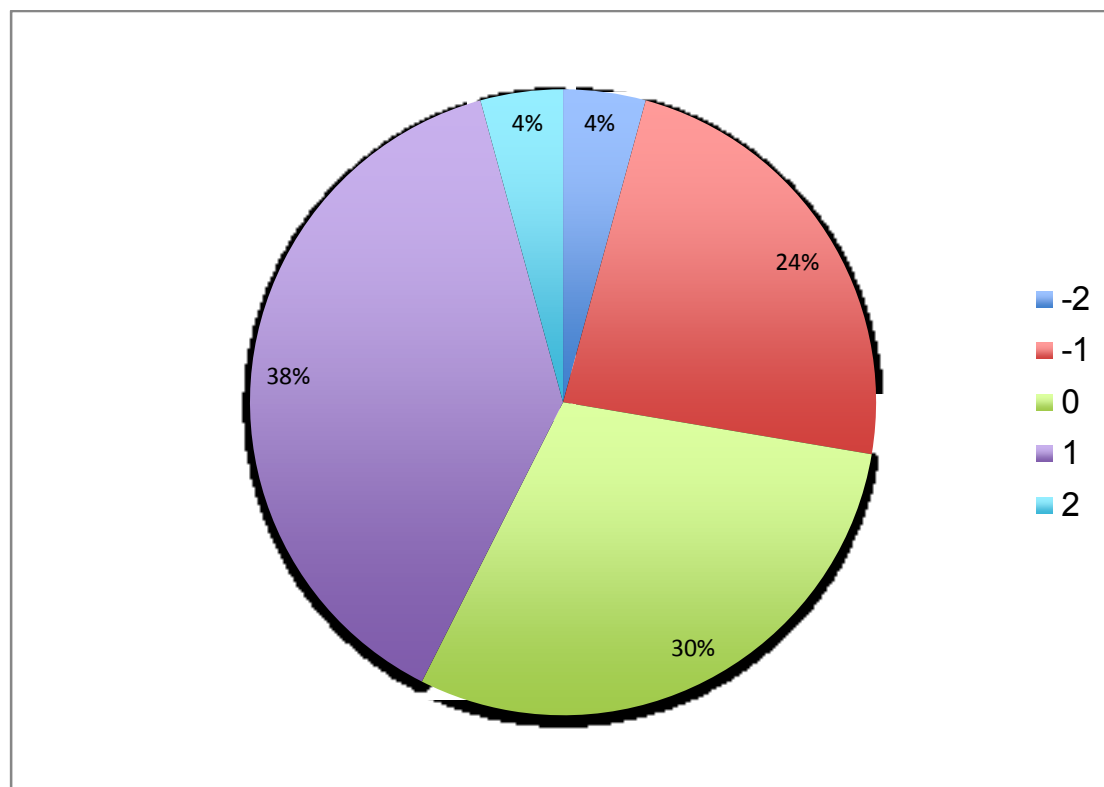


Zdroj: vlastní výpočty

Odpovědi na tuto otázku naznačují, že pro většinu zaměstnanců není důležitá pouze pochvala nebo uznání, pokud udělají něco dobře, ale také kritika, pokud udělají něco špatně. Musí se však jednat vždy o kritiku konstruktivní, jelikož pouze tak se zaměstnanec může poučit, uvědomit si chybu, kterou udělal a přehodnotit svůj postoj k danému problému. To také přispívá k dalšímu profesnímu rozvoji zaměstnanců.

Z grafu č. 16 můžeme vyčíst, že 42% zaměstnanců si myslí, že se jim dostává konstruktivní kritiky, 28% zaměstnanců má na tuto otázku opačný názor a 30% zaměstnanců se nepřiklání na žádnou stranu.

Graf 16 - Pokud uděláte chybu, dostává se Vám konstruktivní kritiky?



Zdroj: vlastní výpočty

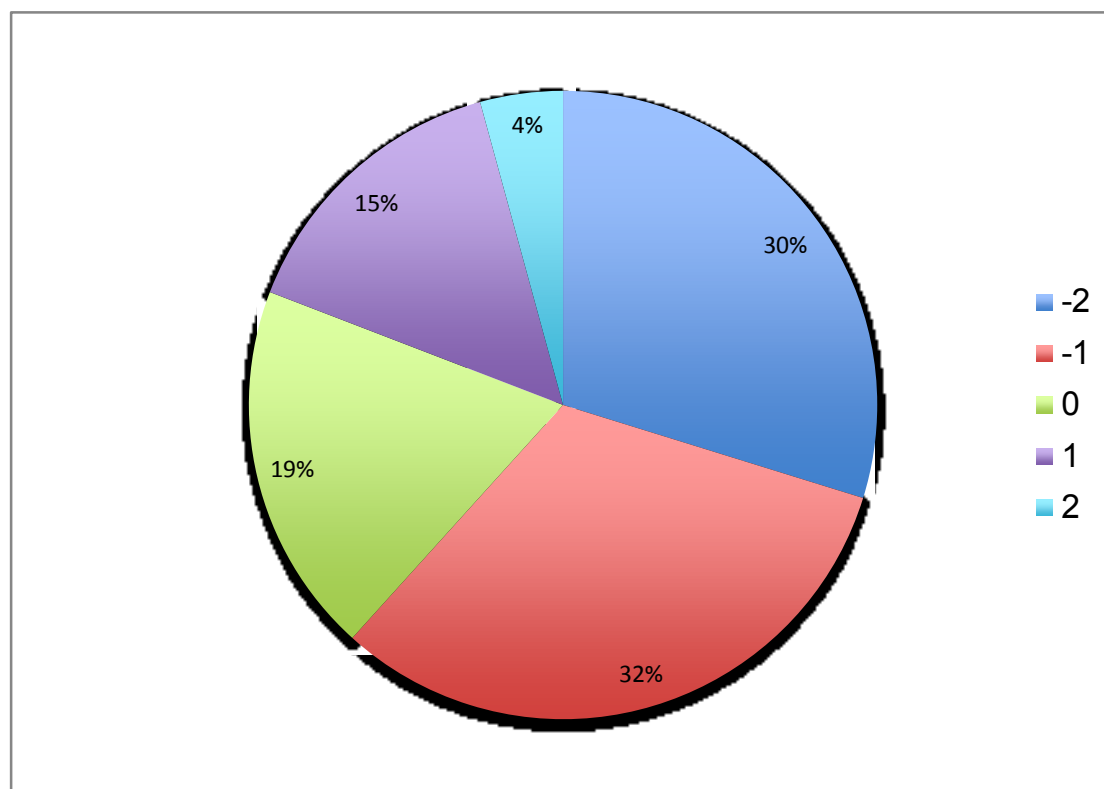
Stav, kdy více než 2 pětinám zaměstnanců se, podle jejich názoru, dostává konstruktivní kritiky se dá považovat za relativně uspokojivý. Naopak znepokojující je fakt, že téměř jedna třetina zaměstnanců si myslí, že se jim konstruktivní kritiky nedostává. Pokud je tomu tak, je třeba zjistit, zdali se jim jednoduše nedostává kritiky žádné, nebo naopak přehnané a nespecifické.

Tímto tématem by se vedení podniku rozhodně mělo zabývat, jelikož jak již bylo uvedeno, konstruktivní kritika vede k profesnímu rozvoji a nepůsobí negativně na pracovní motivaci zaměstnanců.

Na otázku, zdali se zaměstnanci domnívají, že se jim, v případě chyby, dostává přehnané a nespecifické kritiky, odpovědělo záporně celých 62% z nich, jak je patrné z následujícího grafu. Celých 30% zaměstnanců s tímto tvrzením naprosto nesouhlasí. 19% zaměstnanců zastává názor, že se jim,

pokud udělají chybu, přehnané a nespecifické kritiky dostává. Zbýlých 19% se vyjádřilo neutrálně.

Graf 17 - Domníváte se, že pokud uděláte chybu, dostává se Vám přehnané a nespecifické kritiky?



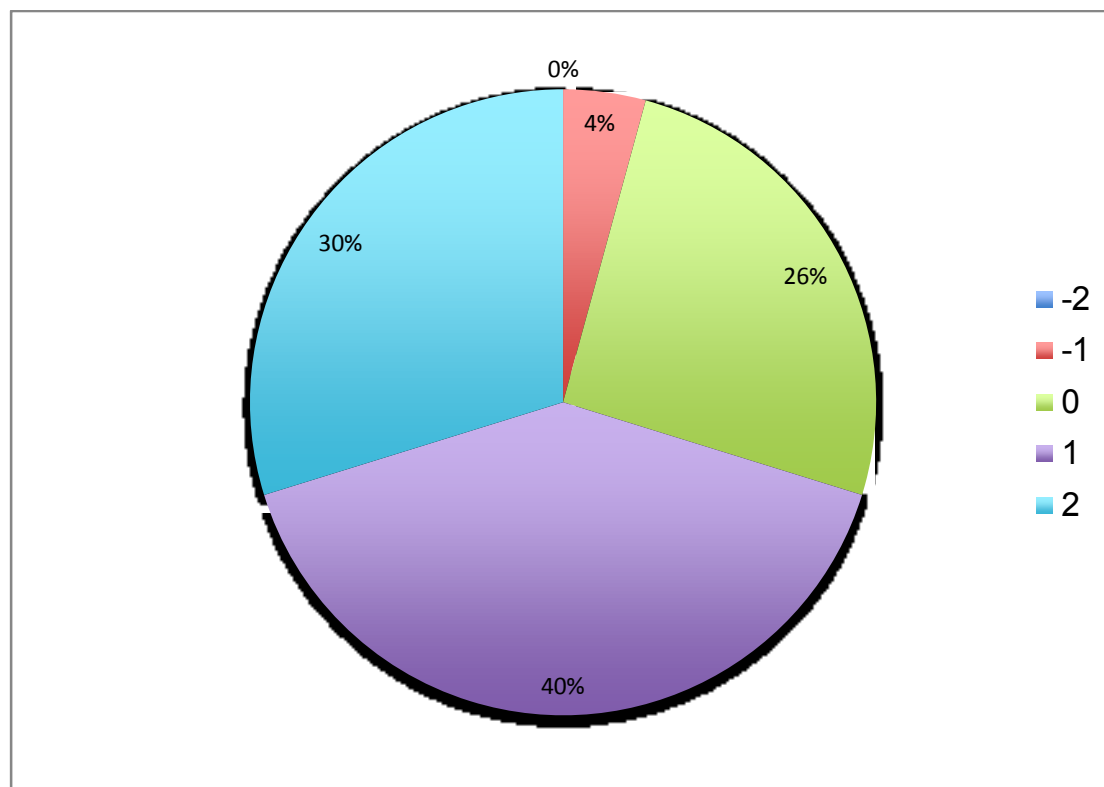
Zdroj: vlastní výpočty

V odpovědích na tuto otázku můžeme nalézt pojítka mezi touto a předchozí otázkou, kdy na předešlou otázku odpovědělo 28% zaměstnanců (viz graf č.16), že jim nedostává konstruktivní kritiky a nyní odpovědělo celých 19% zaměstnanců, že se jim dostává přehnané a nespecifické kritiky.

Zde je nutné se zamyslet, jak obrátit negativní přehnanou a nespecifickou kritiku na pozitivní konstruktivní kritiku. Obecný nedostatek kritiky totiž nepředstavuje až tak závažný problém, jako přehnaná a nespecifická kritika, která je vážným prohřeškem proti dobré motivaci zaměstnanců. Navíc takovýto typ kritiky nepřináší zaměstnanci užitečnou zpětnou vazbu o tom, kde udělal chybu nebo proč je odlišné řešení problému lepší.

Jak je vidět v grafu č.18, zaměstnanci hodnotí pracovní atmosféru pozitivně (70%) a dokonce 30% z nich ji hodnotí velmi pozitivně. Neutrálně pracovní atmosféru vnímá 26% zaměstnanců a pouze 4% ji vnímá negativně.

Graf 18 - Jak byste ohodnotil(a) pracovní atmosféru?



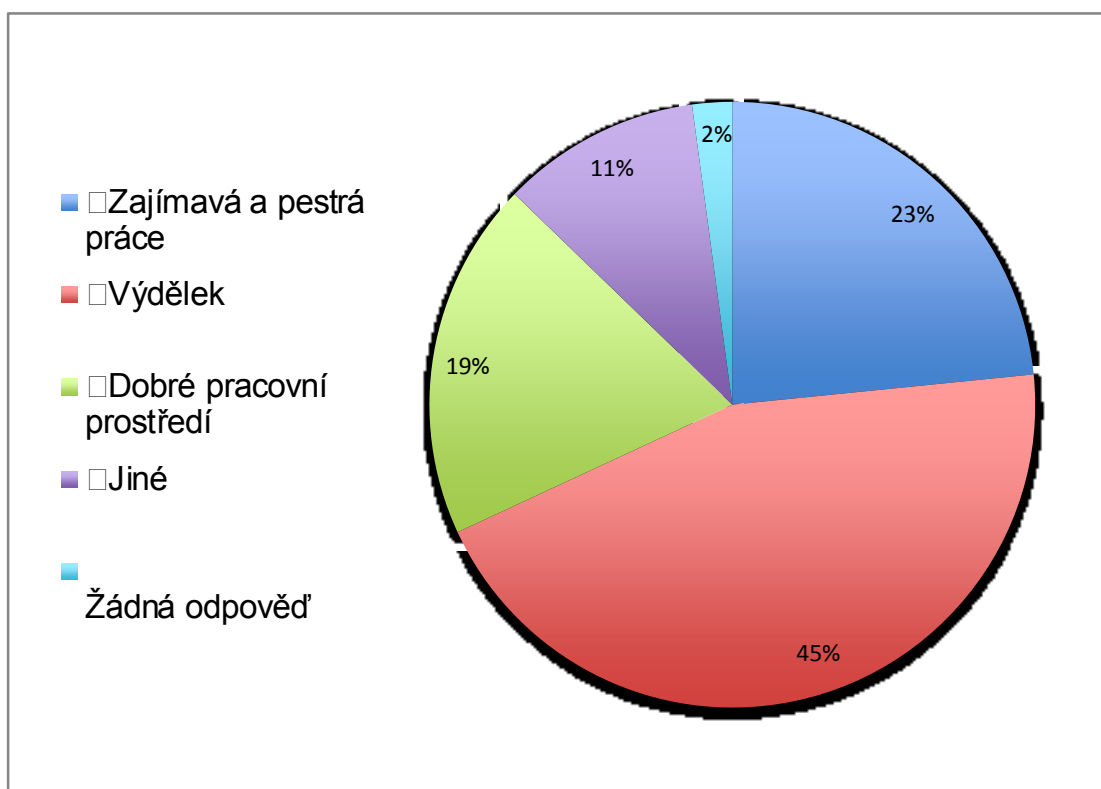
Zdroj: vlastní výpočty

Navzdory dříve zmiňovaným prohřeškům proti pracovní motivaci (viz graf č.16 a 17), hodnotí pracovní atmosféru negativně pouze 4% zaměstnanců a 70% jich ji hodnotí pozitivně, nebo velmi pozitivně, což můžeme považovat za velmi dobrý výsledek.

Špatná pracovní atmosféra může působit jako jeden z největších demotivátorů. V tomto podniku se však demotivace vinou špatné pracovní atmosféry bát nemusíme. Ostatně toto tvrzení potvrzují i výsledky otázky týkající se příčin demotivace zaměstnanců (viz graf č.20) kdy se mezi uváděnými odpověďmi špatná pracovní atmosféra neobjevuje.

U otázky, co zaměstnance nejvíce motivuje, můžeme z grafu 19 vyčíst, že pro plných 40% z nich je to v první řadě výdělek, pro 23% zaměstnanců je to zajímavá a pestrá práce a pro 19% je to dobré pracovní prostředí. Pouze 11% zaměstnanců motivuje něco jiného a 2% z nich na tuto otázku neodpovědělo.

Graf 19 - Co Vás ve společnosti nejvíce motivuje?



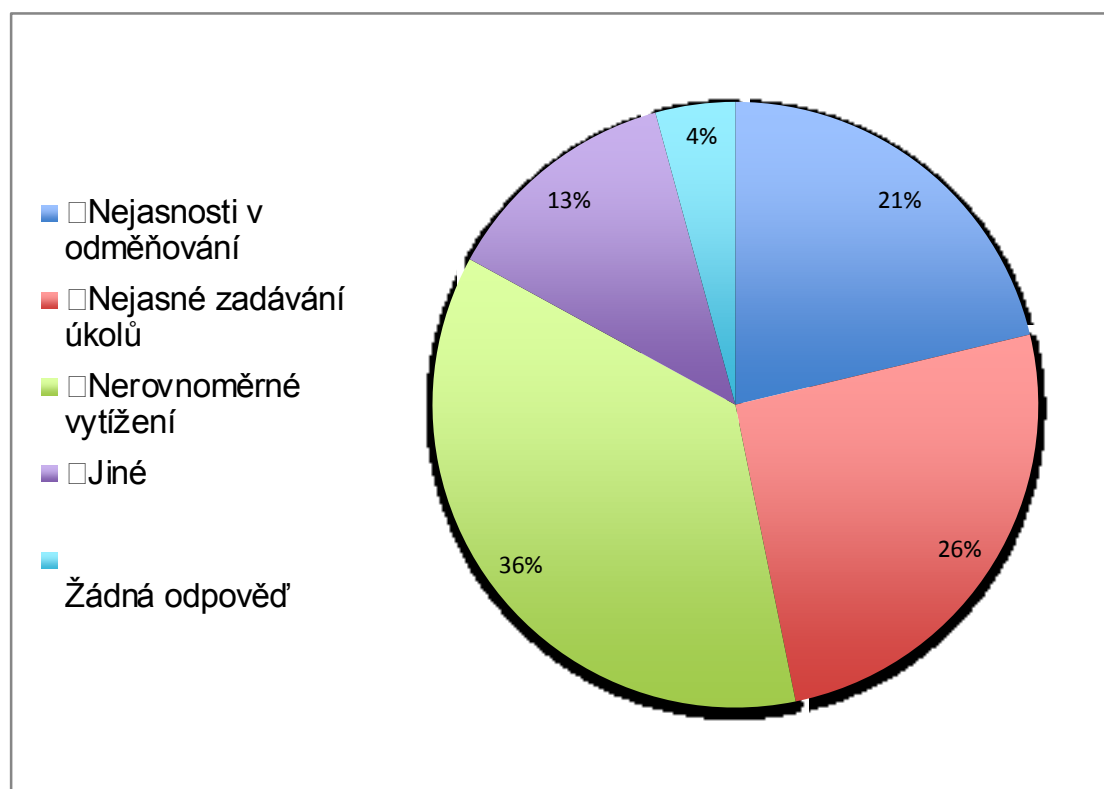
Zdroj: vlastní výpočty

Tento výsledek nahrává teorii, že finanční odměna patří mezi nejlepší a největší motivátory a nejvyšší zastoupení této odpovědi není proto překvapivé. Rovněž dobré pracovní prostředí, které bylo mezi odpověďmi hojně zastoupeno (19%), bývá považováno za velmi dobrý motivátor.

Jako pozitivní můžeme hodnotit vysoký podíl odpovědí, že zaměstnance ve společnosti nejvíce motivuje zajímavá a pestrá práce (23%). Tento fakt nahrává teorii, že podnik disponuje zvědavými a proaktivními zaměstnanci, což je jednoznačně přínosem. Navíc zajímavá práce, která zaměstnance baví je sama o sobě velmi dobrým motivátorem a zaměstnanci tak nevyžadují příliš dalších nástrojů k udržení motivace a dobrého pracovního výkonu.

Na otázku, co zaměstnance nejvíce demotivuje, nám níže zobrazený graf říká, že pro 36% zaměstnanců to je nerovnoměrné pracovní vytížení, pro 26% zaměstnanců to jsou nejasnosti při zadávání úkolů a pro 21% jsou to nejasnosti v odměňování. Pouze 4% zaměstnanců na tuto otázku neodpovědělo a zbylých 13% uvedlo jiné důvody.

Graf 20 - Co Vás ve společnosti nejvíce demotivuje?



Zdroj: vlastní výpočty

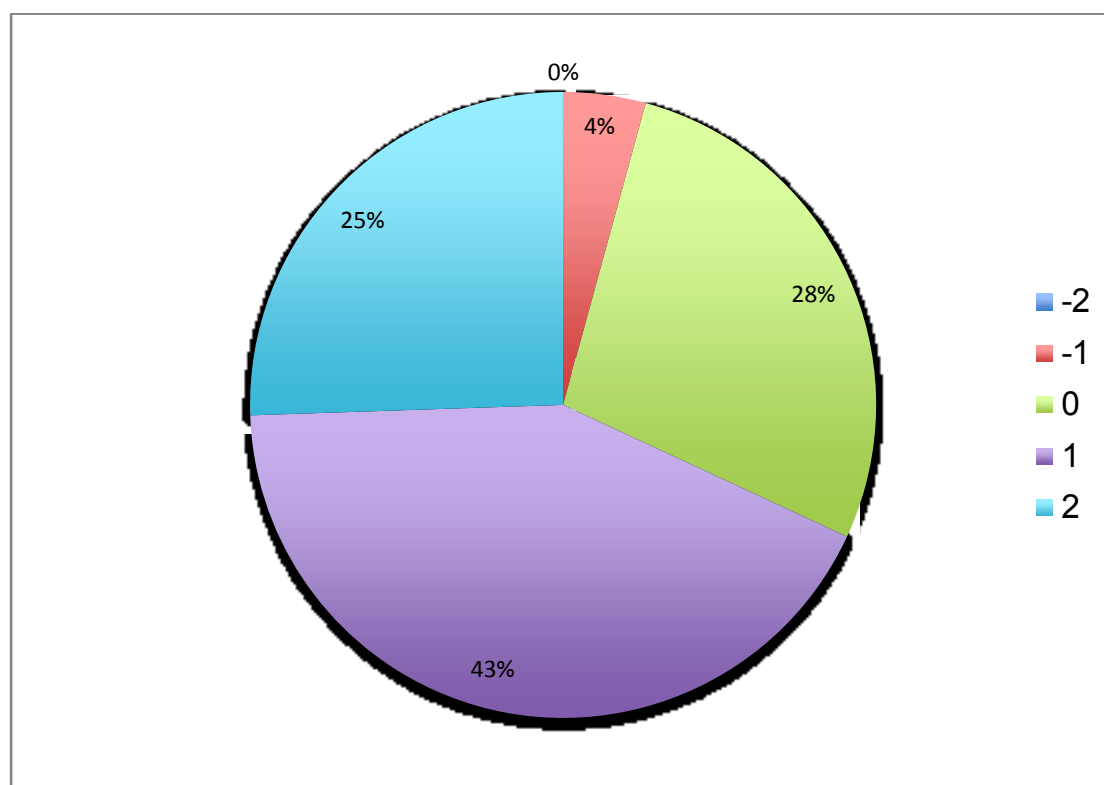
Nerovnoměrné pracovní vytížení, které bylo uvedeno jako nejpočetněji zastoupený demotivátor (36%) bohužel v tomto podniku nelze téměř odbourat, jelikož se jedná o zakázkově zaměřenou společnost, kdy se míra vytížení odvíjí od počtu a fáze právě probíhajících zakázek. Není proto možné pracovní vytížení rozdělit rovnoměrněji. Jedinou možností na odbourání tohoto demotivátoru je použití jiných nástrojů k navrácení pracovní motivace.

Jako druhý nejčastěji zastoupený demotivátor (26%) se objevuje nejasné zadávání úkolů, což může plynout z maticového systému řízení, kdy zaměstnanec může dostávat úkoly jak od vedoucího oddělení, tak od vedoucího projektu. Tyto nejasnosti jsou známou slabinou tohoto systému řízení. Ke zmírnění tohoto problému může velkou měrou přispět zlepšení

komunikace mezi vedoucími oddělení a vedoucími zakázek v oblasti přidělování úkolů.

Z grafu č. 21 je patrné, že plných 68% zaměstnanců hodnotí stávající motivační systém kladně, 25% dokonce velmi kladně a pouze 4% zaměstnanců je s motivačním systémem mírně nespokojena. Zbýlých 28% zaměstnanců zaujímá vůči motivačnímu systému neutrální postoj.

Graf 21 - Jak hodnotíte stávající motivační systém ve společnosti?



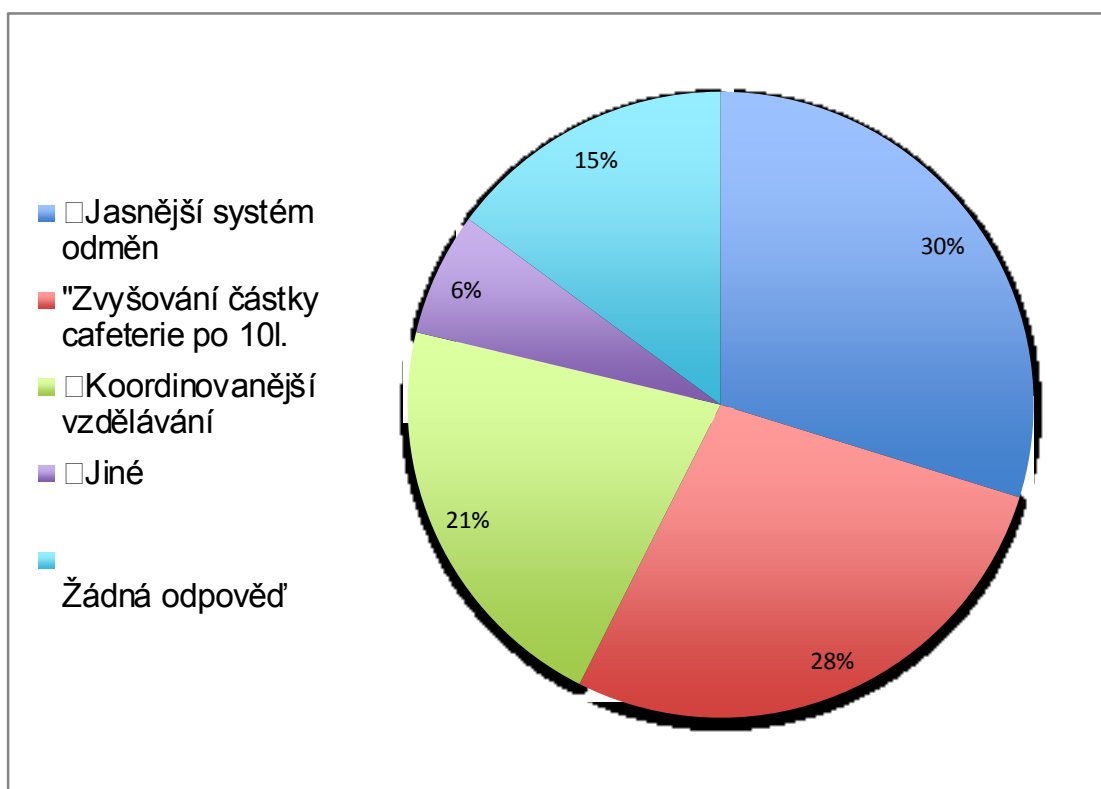
Zdroj: vlastní výpočty

Tyto výsledky můžeme považovat za úspěch stávajícího systému motivace zaměstnanců, jelikož s ním panuje vysoká spokojenost mezi zaměstnanci (68%) a nasvědčuje to také faktu, že je systém kvalitně zpracován a fungující.

V úvahu je však nutné vzít i neutrální a negativní hlasy, kterých je dohromady nezanedbatelných 32% a pokusit se odpovědět na otázku, jak je nutné motivační systém upravit, aby vyhovoval všem zaměstnancům.

Co se týče otázky změn v motivačním systému, z následujícího grafu můžeme vyčíst, že 30% zaměstnanců by uvítalo jasnější systém odměn, pro 28% z nich by bylo přínosné zvyšování částky cafeterie i po 10 letech a 21% by zvýšilo koordinovanost vzdělávání. Pouze 6% zaměstnanců by provedlo jinou změnu a 15% neposkytlo na tuto otázku žádnou odpověď.

Graf 22 - Co byste na stávajícím motivačním systému změnili?



Zdroj: vlastní výpočty

Nejpočetněji zastoupená odpověď na předešlou otázku, která zní jasnější systém odměn, poukazuje na fakt, že zaměstnanci často nevědí na základě čeho a v jaké výši jsou odměňováni. Zpřístupnění podkladů, podle kterých jsou odměny rozdělovány, případně vydání směrnice o odměnách by jistě přispělo k vyšší spokojenosti.

Druhá nejpočetněji zastoupená odpověď na otázku, co by zaměstnanci na systému motivace změnili, je zvyšování částky cafeterie po 10 letech, což potvrzuje premisu, že finanční bonusy patří mezi největší motivátory. Na vysvětlení této odpovědi je nutno uvést, že částka cafeterie se každý rok zvyšuje, až do 10. odpracovaného roku v podniku, následně již zůstává stejná.

Další hojně zastoupená odpověď je koordinovanější vzdělávání (21%) což navazuje také na druhou a čtvrtou otázku dotazníku ohledně příležitostí k profesnímu i osobnímu rozvoji, jelikož právě nekoordinovanost systému dodatečného vzdělávání může přispívat k pocitu, že podnik nenabízí dostatek takovýchto příležitostí. Faktem je, že podnik nabízí spíše podporu, pokud si zaměstnanec nalezne oblast, ve které se chce rozvíjet, než pořádání plošných školení. Tento systém však na druhou stranu napomáhá vzdělávání zaměstnanců v oborech, které každý specificky potřebují ke své práci. Naopak plošná školení mohou být přijímány negativně, jako „nutné zlo“, které zaměstnance nudí a mohou také nabývat pocitu, že je odvádí od důležitější práce na aktuálních projektech.

5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

Dotazníkové šetření bylo velmi úspěšné, neboť 100% návratnost dotazníků zaručuje, že výsledky lze považovat za objektivní a průkazné.

V oblasti osobního a profesního rozvoje zaměstnanců byl zaznamenán vysoký zájem o oba typy dodatečného vzdělávání. Konkrétně v oblasti zvyšování profesní specializace uvedlo 87% zaměstnanců (viz graf č.1), že pro ně je důležité mít možnost k tomuto typu vzdělávání v rámci zaměstnání. V oblasti osobního rozvoje takovou možnost považuje za důležitou dokonce 89% zaměstnanců (viz graf č.3). Naproti tomu na dotaz, zdali nabízí podnik dostatek možností k rozšiřování takovýchto znalostí odpovědělo kladně pouze 64% zaměstnanců v oblasti zvyšování profesní specializace (viz graf č.2) a pouze 55% zaměstnanců v oblasti osobního rozvoje (viz graf č.4). Z těchto dat lze usuzovat, že **ne všichni zaměstnanci uspokojují svou potřebu po profesním či osobním rozvoji** v rámci podniku.

Jako řešení tohoto problému lze navrhnout **pravidelné pořádání školení a seminářů** 2x do roka, kdy by se vždy střídala témata profesního a osobního rozvoje. Také lze doporučit, aby tato školení a semináře měla formu bloků a trvala alespoň 2 – 3 dny, kdy na konci programu by proběhlo testování s vyhodnocením nejlepších, kteří by následně obdrželi nějakou formu zábavného ocenění. Jak již může být zřejmé, tato školení by měla mít neformální charakter. Dále lze doporučit jejich konání mimo sídlo společnosti, např. v horském hotelu a kromě odborných přednášek by bylo vhodné obohatit program nějakou formu volnočasových aktivit např. kolektivní sporty. Takováto forma vzdělávání se jeví jako nenucená a kromě vzdělávací hodnoty přispěje vysokou měrou také k upevnění vztahů mezi zaměstnanci navzájem, ale i mezi zaměstnanci a vedením. Témata odborných přednášek by bylo vhodné vybrat předem dle zájmu zaměstnanců. Náklady na takovou akci by se potom pohybovaly zhruba okolo 65 - 75 000 Kč za 1 takovéto školení při účasti všech zaměstnanců, celkové roční náklady by tak byly zhruba 130 – 150 000 Kč.

V oblasti komunikace a hodnocení zaměstnanců dopadly výsledky dotazování v celku uspokojivě. Je však nutno podotknout, že i tak se na většinu otázek objevilo množství neutrálních nebo dokonce negativních odpovědí. Jako příklad lze uvést otázku, zdali nařízený naslouchá názoru zaměstnanců, kdy se objevilo 23% neutrálních a 9% negativních odpovědí (viz graf č.6), na další otázku, jestli je nadřízený dobrý posluchač, už však neutrálně odpovědělo 30% zaměstnanců a 21% volilo odpověď negativní (viz graf č.7). Ještě hůře dopadlo vyhodnocení otázky, kde byl položen dotaz jestli pokud se nadřízený neřídí radami zaměstnance, tak uvede důvody, kdy neutrálních bylo celých 45% odpovědí a 27% bylo dokonce negativních (viz graf č.8). Z takových výsledků je možno usuzovat, že komunikace v podniku není na špatné úrovni, ale stále je v této oblasti co vylepšovat. Hlavní problém je možno spatřovat v **převádění rad do praxe a uvádění důvodů, pokud v rozhodnutí k radám nebylo přihlíženo**. Negativně se dá také přijmout fakt, že celých 49% zaměstnanců odpovědělo neutrálně nebo negativně na dotaz, zda se lidem v podniku dostává **rozdílného zacházení** (viz graf č.10). Jednání tohoto typu by se vedoucí pracovníci neměli dopouštět a všem podřízeným by měli tzv. „měřit stejným metrem“.

Další nedostatky lze spatřovat v oblasti zpětné vazby, kdy pro většinu (68%) zaměstnanců je důležitá pochvala a uznání (viz graf č.13), ale velké části z nich (23% negativní a 40% neutrální odpověď) se **nedostává pozitivní vazby, kterou očekávají** (viz graf č.14). Podobný problém se vyskytuje také u negativní zpětné vazby (kritiky), kdy 27% zaměstnanců uvedlo, že se jim **nedostává konstruktivní kritiky** (viz graf č.16) a 19% uvedlo, že se jim **dostává přehnané a nespecifické kritiky**.

Pochvala i konstruktivní kritika jsou však nejlevnější a nejjednodušší nástroje pro zvýšení a udržení motivace. Nedostatek pochval nebo nespecifická či přehnaná kritika se naopak projevuje poklesem motivace a poklesem efektivity a produktivity práce zaměstnanců.

Jako řešení vzniklého problému lze navrhnout **pravidelné proškolení vedoucích pracovníků v oblasti komunikace a hodnocení**. Vzhledem relativně příznivým výsledkům dotazování není nutno tato školení pořádat

častěji, než 1x do roka v delším než půldenním rozsahu. Náklady na takovéto školení se budou pohybovat okolo 5 – 10 000 Kč.

V oblasti motivace a motivačního programu bylo dosaženo velmi uspokojivých výsledků, kdy 69% zaměstnanců hodnotí motivační systém kladně až velmi kladně (viz graf č.21). Celých 70% zaměstnanců také kladně hodnotí pracovní atmosféru (viz graf č.18) a 81% zaměstnanců si myslí, že se jim v podniku daří dobře, nebo velmi dobře (viz graf č.5). Jako nepřekvapivý lze spatřovat největší motivátor, což je výdělek (40%, viz graf č.19). Jako největší demotivátor se ukázalo **nerovnoměrné pracovní vytížení** (36%, viz graf č.20), to je dáno zakázkovou orientací podniku a vytížení tak závisí na počtu a fázi právě probíhajících zakázek. Z výše uvedeného lze usuzovat, že tento demotivátor je v podmínkách podniku téměř nemožné odstranit. Zaměřit se však lze na druhý nejčastěji se objevující demotivátor, kterým je **nejasné zadávání úkolů**. Jak již bylo zmíněno dříve, nejasnosti vyplývají z maticového systému řízení a lze je eliminovat lepší komunikací mezi vedoucími pracovníky. Toto téma by tedy mělo být také zahrnuto ve výše navrhovaných školeních vedoucích pracovníků.

Poslední otázka dotazování se věnovala tématu, co by zaměstnanci na stávajícím systému hodnocení změnili, kdy se mezi odpověďmi nejčastěji objevoval jasnější systém odměn (30%, viz graf č.22), což se váže také na v pořadí 3 nejčastější demotivátor, nejasnosti v odměňování (21%, viz graf č.20). Jak je tedy zřejmé, nejasnosti v odměňování jsou systémovým problémem. Mezi další změny v motivačním systému, navrhované zaměstnanci, potom patří zvyšování částky caterie i po 10 letech (28%, viz graf č.22) a koordinovanější vzdělávání (21%, viz graf č.22). A právě vzdělávání je již řešeno v prvním návrhu výše v této kapitole.

Mezi návrhy a doporučení tak lze zahrnout **zprůhlednění systému odměňování**. Řešit to lze například vydáním směrnice, ve které vedení společnosti poskytne klíč k rozdělování odměn. Takovéto řešení nepřináší žádné dodatečné finanční náklady a výraznou měrou přispěje ke spokojenosti zaměstnanců. Jako další návrh lze uvést **opětovné zvyšování částky caterie i po 10 letech**, ale pouze o poloviční částku, než je tomu do 10 let. Takové řešení přinese každoroční navyšování nákladů caterii o zhruba 5 –

20 tis. Kč, podle počtu zaměstnanců, kteří se pohybují za touto hranicí. Vzhledem k faktu, že zaměstnanců, kteří u společnosti pracují již přes 10 let je nadpoloviční většina, náklady se v současné době budou zvyšovat o zhruba 12 tis. Kč za rok. Toto opatření však bude také dobře působit jako protisíla proti demotivátoru nerovnoměrného pracovního vytížení, který nelze odstranit a to také vzhledem k faktu, že finanční motivace se pro velkou část zaměstnanců jeví jako největší motivátor (viz graf č.19).

6 Závěr

Hodnocení a motivace zaměstnanců je velmi důležitou oblastí při řízení lidských zdrojů. Jen správně motivovaní zaměstnanci podávají optimální výkon a jejich hodnocení jim přináší důležitou zpětnou vazbu.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit stav a možnosti profesního rozvoje zaměstnanců, úroveň komunikace a hodnocení zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem a navrhnout vhodná doporučení pro odstranění zjištěných závad. Podstatná část informací o současném systému odměňování a motivace byla zjištěna z interních směrnic podniku a doplněna během konzultace s vedením společnosti.

Pro zjištění názoru zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření, na základě kterého byly následně doporučeny kroky ke zlepšení rozvoje zaměstnanců, komunikace a hodnocení a navržena mírná úprava stávajícího systému motivace zaměstnanců. Lze tedy konstatovat, že cíl této bakalářské práce byl naplněn beze zbytku s následujícími výsledky.

V oblasti dodatečného vzdělávání zaměstnanců v rámci zaměstnání se projevila vysoká poptávka po takovémto vzdělávání a to jak v profesní, tak osobní oblasti. S nabídkou dodatečného vzdělávání sice panuje relativní spokojenost, nicméně velké procento zaměstnanců ji také považuje za nedostatečnou. Jako řešení této situace bylo navrženo pravidelné pořádání výjezdního školení 2x ročně.

V oblasti komunikace a hodnocení zaměstnanců bylo také nalezeno množství nedostatků, i přes to však dopadly výsledky dotazování vcelku pozitivně. Většina problémů se váže na poskytování zpětné vazby zaměstnancům nadřízenými, kdy se vyskytují problémy jak s nedostatkem konstruktivní kritiky, tak s přehnanou nebo nekonkrétní kritikou. Jako řešení tohoto problému bylo navrženo pravidelné každoroční přeškolení vedoucích pracovníků v oblasti komunikace a hodnocení zaměstnanců.

V oblasti motivace a motivačního programu se ne překvapivě objevil výdělek na pozici nejsilnějšího motivátoru. Jako největší demotivátor zaměstnanci nejčastěji uváděli nerovnoměrné pracovní vytížení, které se

ukázalo v podmínkách podniku jako neodstranitelné. S motivačním programem panuje v podniku velká spokojenost, drobné nedostatky se objevily pouze v systému odměňování. Byla proto navržena doporučení na zpřehlednění rozdělování odměn formou vydání směrnice, která bude tento proces popisovat. Další návrh se týkal druhé nejčastěji zmiňované změny motivačního programu, kterou je zvyšování částky cafeterie i po 10 letech. Návrh doporučuje pokračovat ve zvyšování i po 10 letech, nicméně o částku poloviční, než do 10 let. Takovéto řešení bude působit v souladu s preferencí hmotných motivátorů mezi zaměstnanci a přispěje k vyrovnání negativních vlivů nerovnoměrného pracovního vytížení.

Navrhovaná řešení tak přispějí managementu společnosti k zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců, komunikace a hodnocení zaměstnanců a pomohou vylepšit již tak kvalitní motivační program. Věřím, že pro vedení podniku budou tato řešení přínosná.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

1. ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. BEČLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
4. CLEGG, Brian. *Motivace*. Přel. J. Vejměnková. Brno: CP Books, a.s. , 2005. ISBN 80-251-0550-4.
5. FIALA, Roman. *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2008.
6. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. LIVIAN, Y.F.; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě : (srovnání s Českou republikou)*. Praha : HZ, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
9. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1996. ISBN 80-85603-01-2.
10. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
11. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

Ostatní zdroje:

1. URBAN, Jan. Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců. [online]. 2010-06-07 [2012-02-29]. Dostupné z:
a. <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d10262v13170-nejcastejsi-chyby-v-motivaci-zamestnancu/>
2. VAE CONTROLS Group, a.s. *Interní dokumenty a směrnice*.

Seznam zkratek

Atd. – a tak dále

Atp. – a tak podobně

Mj. – mimo jiné

Aj. – a jiné

Tj. – to jest

Tzv. – takzvané

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Petr Štverka

Seznam příloh

- Příloha 1 – Dotazník
- Příloha 2 – Vyhodnocení dotazníků